

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMON  
CARRERA DE SOCIOLOGIA**



**EXPERIENCIAS MUNICIPALES DE  
PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE  
PROYECTOS DE DESARROLLO  
CASOS: MUNICIPIOS DE TACOPAYA Y  
SACABAMBA**

Trabajo de Investigación para obtener el  
Grado de Licenciatura en Sociología

**Postulante:** Carmen Lucy Ramírez Tapia  
**Tutor:** Lic. David R. Mercado B.

Cochabamba, 2006

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>7</b>
<b>MODELO METODOLÓGICO DE ANÁLISIS SISTÉMICO</b>	<b>7</b>
1. Teoría de Sistemas	7
2. Sistema de Análisis Social (SAS <sup>2</sup> )	10
3. SINFONIA	11
4. Seguimiento de Procesos (SPro)	12
5. Contexto de la investigación	13
<b>CAPITULO II</b>	<b>20</b>
<b>EXPERIENCIAS DE PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DE DESARROLLO</b>	<b>20</b>
<b>1. Proyecto: Construcción de Muros Defensivos, Comunidad Siquipampa Grande – Tacopaya</b>	<b>20</b>
A. Descripción del municipio y la zona	20
B. Proyecto: Construcción de muros defensivos en la comunidad de Siquipampa Grande	23
C. Una mirada al proyecto con los ojos del actor	24
1. Comunidad Beneficiaria	26
2. Gobierno Municipal	29
D. Análisis sistémico de participación en la gestión del proyecto	32
E. Análisis de participación social en el ciclo del proyecto	38
<b>2. Proyecto: Manejo de Atajados y Apoyo a la Producción Agropecuaria, Comunidades de Chaupicollo Alto y Bajo - Municipio de Sacabamba</b>	<b>43</b>
A. Descripción del municipio y la zona	43
B. Proyecto: Manejo de atajados y apoyo a la producción agropecuaria en las comunidades de Chaupicollo Alto y Bajo	46
C. Una mirada al proyecto con los ojos del actor	47
1. Comunidad Beneficiaria	49
2. Gobierno Municipal	52
3. Entidad Ejecutora: PURISANA	54
D. Análisis Sistémico de participación en el ciclo del proyecto	57
E. Análisis de participación social en el ciclo del proyecto	63
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXO DE MAPAS</b>	

## **Acrónimos y abreviaciones**

ATICA	Agua Tierra Campesina
CB	Comunidad Beneficiaria
CsSs	Constructos Sociales
CV	Comité de Vigilancia
DPT	Desarrollo Participativo de Tecnologías.
ED	Enfoque basado en la Demanda
GM	Gobierno Municipal
HICA	Hipótesis de Impacto Campesina
IDH	Índice de Desarrollo Humano
LDA	Ley de Descentralización Administrativa
LOM	Ley Orgánica de Municipalidades
LPP	Ley de Participación Popular
ONG	Organización No Gubernamental
OTB	Organización Territorial de Base
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PGDES	Plan General de Desarrollo Económico y Social
PMOT	Plan Municipal de Ordenamiento Territorial
POA	Programa Operativo Anual
PPM	Planificación Participativa Municipal
PURISANA	Programa de Unidad Rural Integral de Seguridad Alimentaria y Nutricional Andina
SAC	Satisfacción al Cliente
SAS <sup>2</sup>	Sistema de Análisis Social
SINFONIA	Sistémica Interpretación de la Naturaleza de Factores que Influyen Sobre las Organizaciones y sus Nexos Internos y Ambientales
SISPLAN	Sistema de Planificación Nacional
SMIL	Sistema de Monitoreo de Impacto Local
SPro	Seguimiento de Procesos

## INTRODUCCIÓN

*Cuando visualizamos tantas formas de planificar, todas diferentes y con su propio sentido y compromiso, es cuando advertimos que pretender un método o modelo único de planificación es un engaño. Puede haber criterios que faciliten, puede haber énfasis explícitos pero finalmente para lo que se pretende o planifica y lo que se va dando, es algo que sucede totalmente excepcional, particular y profundo en cada espacio dinámico de la vida<sup>1</sup>...*

Planificación, es un concepto implícito que forma parte de la vida cotidiana de todos los actores sociales, diariamente se planifica la vida personal, académica, profesional, las actividades que se desarrollarán dentro una organización, proyectos, implementación de políticas de desarrollo, etc., es así que el actor continuamente se encuentra planificando micro y/o macro procesos.

Existen criterios que facilitan el éxito de la planificación, de manera particular en cada espacio dinámico de la vida, el modelo de planificación a utilizarse se decide de acuerdo al contexto y propósito que se busca satisfacer. Individualmente, el actor planifica de acuerdo a sus requerimientos y objetivos, en cambio el individuo cuando forma parte de un colectivo, su opinión es tomada en cuenta pero no es la que decide, siendo que el individuo forma parte de un todo y se debe considerar los puntos de vista del resto de los actores. De esta manera, para la planificación colectiva es necesario considerar estrategias metodológicas de planificación participativa. Actualmente, existe una diversidad de metodologías participativas que facilitan procesos de planificación que se utilizan de acuerdo al contexto y objetivos del grupo que se buscan alcanzar.

Desde 1985 hasta la actualidad, en Bolivia se han promulgado leyes como: Ley Orgánica de Municipalidades, Ley de Participación Popular, Ley de Descentralización Administrativa, han permitido que los actores sociales (Asociaciones Comunitarias, Organizaciones Territoriales de Base, sindicatos) se integren en el escenario local municipal como protagonistas de los procesos de planificación del desarrollo en diferentes espacios; participando de la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal, Plan Municipal de Ordenamiento Territorial, proyectos específicos y otros, además de priorizar y gestionar sus demandas para que sean incluidas en el Programa Operativo Anual del Municipio. Con la Participación Popular, los procesos de planificación se realizan a través de la Planificación Participativa (de abajo hacia arriba) e involucra a los actores locales en el

---

<sup>1</sup> Terre de Hommes, 2002:36.

diseño de su desarrollo, asegurando de esta manera que la inversión se dirija a solucionar las necesidades y/o requerimientos que tiene la población, razón por la cual la planificación participativa forma parte del discurso y transita entre las Agencias de Cooperación, Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones, Gobierno Municipal y actores locales.

Si bien, los proyectos de desarrollo buscan satisfacer las necesidades o requerimientos de los actores locales, varios de éstos han fracasado y tampoco lograron el impacto esperado, debido entre otras cosas a, que los actores locales no fueron consultados y por esta razón no se logró el empoderamiento local del proyecto. En la medida que, los actores locales se involucran en el proceso, se consigue más apoyo, inclusive en puro términos financieros<sup>2</sup>.

El presente trabajo de investigación describe y explica estrategias metodológicas de planificación participativa empleadas en diferentes contextos, a través del análisis realizado a la gestión del *ciclo del proyecto* como un acompañamiento metodológico al proceso de participación de los actores en la gestión de dos proyectos de desarrollo en comunidades de los municipios de Tacopaya y Sacabamba del departamento de Cochabamba. A partir del reconocimiento de la importancia del conocimiento local en los diferentes espacios y valorando sus aportes en la planificación del desarrollo municipal, la gestión del proyecto es vista desde la perspectiva de una ingeniería social de planificación participativa.

En este contexto, surgieron las siguientes interrogantes para conocer el proceso participativo de los actores sociales en el ciclo del proyecto a partir de su conocimiento local:

¿Qué dice el conocimiento local respecto a la participación de los actores en la gestión de proyectos?

¿Son los proyectos construcciones colaborativas o son imposiciones técnicas?

¿Qué impactos, cambios, efectos tienen sobre el contexto social?

---

<sup>2</sup> Rahnema señala: Los activistas sociales y trabajadores de campo que se habían subido al coche del desarrollo, se encontraron frente a una realidad totalmente diferente a sus expectativas, que los llevó a atribuir la mayor parte de los fracasos que tuvieron los proyectos de desarrollo al hecho de que las poblaciones afectadas fueron marginadas de todos los procesos relacionados con su diseño, formulación e implementación. Los donantes y los gobiernos nacionales beneficiarios fueron testigos del hecho que los miles de millones gastados en proyectos de desarrollo no habían producido los resultados esperados, a menudo incluso añadiendo nuevos problemas a los antiguos. [...] Siguiendo las recomendaciones de expertos, algunas de las organizaciones de la cooperación internacional estuvieron de acuerdo en que los proyectos de desarrollo habían cojeado a menudo debido a que la gente no fue consultada. Se encontró que, mientras la gente estuvo involucrada a nivel local y activamente participando en los proyectos, se había logrado mucho más con mucho menos (1996: 195).

¿Cuáles son esos factores y porque su importancia?

Es a partir de las preguntas planteadas que se consideraron los siguientes objetivos:

- Describir y explicar la participación de los actores durante el ciclo del proyecto a partir de su conocimiento local.
- Describir y analizar el proceso del proyecto desde el enfoque social.
- Describir y analizar los factores relevantes que intervienen en el proyecto.

Para este propósito se construyó y aplicó un modelo metodológico sistémico, conformando un conjunto de instrumentos organizados y articulados que facilitaron la recolección, análisis, interpretación de datos e información relevante útil para la investigación, considerando además un proceso de análisis crítico necesario para una mejor comprensión de los procesos de desarrollo local y la propia investigación científica.

La investigación presenta dos estudios de caso o “proyectos de desarrollo” ejecutados: “Construcción de Muros defensivos en la comunidad de Siquipampa Grande” en el municipio de Tacopaya y “Manejo de atajados y apoyo a la producción agropecuaria en las comunidades de Chaupicollo Alto y Bajo” en el municipio de Sacabamba.

La primera parte, es un capítulo conceptual que explica el **modelo metodológico de análisis sistémico** aplicado en el proceso investigación, además del análisis del contexto local y conceptos utilizados en la investigación.

El siguiente capítulo presenta los estudios de caso anteriormente mencionados. Cada uno presenta una breve descripción del municipio y el área de intervención; seguidamente, el proyecto es descrito y explicado a través del conocimiento de los actores locales (comunidad beneficiaria), Gobierno Municipal y Entidad Ejecutora. Posteriormente, se presenta el análisis sistémico y social de participación en la gestión del proyecto, en el primer caso se describen las relaciones de influencia en el sistema dinámico del proyecto y el análisis social que revaloriza el conocimiento local de los actores. Finalizando con las conclusiones.

## CAPITULO I

### MODELO METODOLÓGICO DE ANÁLISIS SISTÉMICO

Para el desarrollo del trabajo se diseñó y utilizó un modelo metodológico de análisis sistémico, desde una perspectiva de Seguimiento de Procesos (SPro) con herramientas del Sistema de Análisis Social (SAS<sup>2</sup>) y Sistémica Interpretación de la Naturaleza de Factores que Influyen sobre las Organizaciones y sus Nexos Internos y Ambientales (SINFONIA), los mismos que describimos más adelante, que permitieron obtener la información primaria con carácter participativo, con las cuales se realizó el análisis académico-científico de la “participación” de los actores en las diferentes etapas del ciclo del proyecto.

El proceso de la investigación ha pasado por tres fases<sup>3</sup> articuladas entre sí. La primera fase de acercamiento con los dirigentes de las comunidades y técnicos del Programa de Unidad Rural Integral de Seguridad Nutricional Andina (PURISANA) y el Programa Agua Tierra Campesina (ATICA)<sup>4</sup> y los Gobiernos Municipales. La fase siguiente: diagnóstico participativo de los actores durante el ciclo del proyecto, su característica: el levantamiento de información primaria con la aplicación de Constructos Sociales del SAS<sup>2</sup> a técnicos del Gobierno Municipal y Entidad Ejecutora y actores locales en talleres efectuados en las comunidades, paralelamente se aplicaron algunas de las herramientas de SINFONIA. Finalmente, la sistematización y análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

#### 1. Teoría de Sistemas<sup>5</sup>

Para el diseño metodológico sistémico es importante considerar algunas características y conceptos de la teoría de sistemas. En inicios, Bertalanffy<sup>6</sup> ha tomado en cuenta varias teorías<sup>7</sup> para efectuar

---

<sup>3</sup> Revisar: Villavicencio & otros. **Aplicando desarrollo participativo de tecnologías**, acápite: El Método DPT.

<sup>4</sup> *PURISANA*, inicia sus actividades en 1996, ejecuta proyectos de desarrollo en municipios rurales de Cochabamba: Arque, Sacabamba entre otros (Lic. Choquetijilla, Septiembre 2004). ATICA, es un programa que se ejecuta dentro el marco del Convenio Bilateral entre el Gobierno de Bolivia y la Agencia para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Facilita la generación e implementación de acciones de manejo productivo y sostenible de recursos naturales, trabaja directamente con los gobiernos municipales y las comunidades campesinas y busca movilizar y fortalecer los roles y funciones de los actores locales municipales en la gestión de proyectos de manejo de recursos naturales con fines productivos (ATICA. 2002d: 3 & <http://www.alianzascampesinas.org/atica1.html>).

<sup>5</sup> Resumen extractado de los documentos de: Mercado, David (2003). **Principios, modelos y herramientas para el desarrollo organizacional**. Montecinos, Alfredo (1999). **Proyecto de investigación validación de los conceptos y metodologías sobre desarrollo sostenible en los andes**. Revisar bibliografía.

<sup>6</sup> Bertalanffy, establece la importancia del estudio de los sistemas en diversos campos de la ciencia, dejan de pertenecer solo a la biología, para buscar transformarlo en un lenguaje universal para la ciencia, incluyendo los estudios de la sociedad. Es en este punto en que los estudios de sistemas se unen a la concepción holística de la sociedad (Idem).

las primeras formulaciones de la "Teoría General de Sistemas", destaca que el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas y no son el resultado de la suma de sus partes sino poseen propiedades holísticas (de la totalidad); sus premisas básicas son: 1) Los sistemas existen dentro de sistemas, cada sistema existe dentro de otro más grande, 2) Los sistemas son abiertos, se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas, y 3) Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Johansen, acerca de la visión holística señala que, *los fenómenos no sólo deben ser estudiados a través de un enfoque reduccionista, también pueden ser vistos en su totalidad*<sup>7</sup>. La característica esencial de la totalidad es la sinergia y, se refiere a que el sistema es un todo inseparable, no es la simple suma de sus partes, sino que la interrelación de dos o más partes resulta en una cualidad emergente (gestalt) que no se explica por las partes consideradas separadamente.

El sistema al ser una entidad independiente y un todo coherente: cada una de sus partes está relacionado con las otras partes, de tal modo que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total. Un sistema se comporta no sólo como un simple compuesto de elementos independientes, sino como un todo inseparable y coherente. [...] si las variaciones en una de las partes no afectan a las otras o a la totalidad entonces dichas partes son independientes entre sí y constituyen un “montón” que no es más complejo que la suma de sus elementos (Watzlawick citado por Mercado, 2003: 10). Entonces, los sistemas social, económico, político, educativos entre otros, se entienden como una totalidad, con todas sus partes y elementos interrelacionados, cualquier variación o cambio en una de ellas afecta a los elementos restantes.

La recursividad de los sistemas, permite analizar algún fenómeno social que se encuentre al interior de otro sistema o contenga a otros subsistemas, para ello es necesario poner límites y ubicar al “conjunto de partes interrelacionadas” que se constituye en un sistema reconocible, permitiendo describir, analizar y establecer las causas entre y dentro el sistema y su entorno, tomando en cuenta que se puede considerar como sistema a cualquier entidad que se muestra como independiente y coherente.

---

<sup>7</sup> Entre los años 40 y 60 se desarrolla una gran diversidad de aproximaciones en las diferentes ciencias. En 1948, Norbert Wiener identifica una ciencia en su "Cibernética" que estudiaba los sistemas y en especial los sistemas recursivos con la noción central del feedback. En los años siguientes se desarrollaron otros "sistemas" que incluían varias teorías como: Clásica de Sistemas; Informática y simulación (incluido el trabajo pionero de Turing), Compartimentos, Conjuntos, Gráficas, Redes, Jerarquías, Información (Shannon y Weaver) y Matemática de Juegos (Von Neumann y Morgenstern). [www.sctsystemic.com](http://www.sctsystemic.com).

<sup>8</sup> Austin, 2006: 1



Los sistemas pueden ser cerrados o abiertos, en los primeros nada entra tampoco se comunica con su exterior. Por otro lado el sistema abierto, reconoce la interacción dinámica del sistema con su entorno, tiene mecanismos de entrada - producción – salida y reciben retroalimentación, son cíclicos, propenden a controlar el caos (tienen entropía negativa), al crecimiento y expansión. También, tienen propósitos y metas, que son las razones de su existencia, estos propósitos se deben alinear con los propósitos o las necesidades del ambiente.

La ley de la entropía declara que, todos los sistemas “se debilitan” y se desintegran a menos que inviertan el proceso entrópico importando más energía de la que usan. La información es importante para los sistemas, es la información del ambiente acerca del desempeño del sistema.

Cada sistema tiene una frontera que lo separa de su ambiente, de manera que lo que está dentro es el sistema y lo que está fuera de la frontera es el ambiente. Las fronteras de los sistemas abiertos son permeables, y permiten el intercambio de información de recursos y de energía entre el sistema y el ambiente.

### **1.1 El Carácter de los sistemas complejos<sup>9</sup>**

Los sistemas complejos, tienen las siguientes características:

- a) *Estructura articulada (reticular)*. Un sistema existe cuando hay partes relacionadas. Todo esta relacionado con todo. Entonces, influir en una variable no es algo aislado, porque tiene efectos laterales y efectos a distancia. En un sistema no es posible hacer sólo una cosa.
- b) *Dinámica propia*. Los sistemas muchas veces siguen desarrollándose incluso sin ninguna intervención de afuera, ello puede llevar a que los actores se sientan apremiados por el tiempo.
- c) *Complejidad*. En la mayoría de los sistemas no se puede comprender de manera completa y simultánea los diversos factores y relaciones que actúan dentro de un sistema, para lo cual es necesario actuar de acuerdo a prioridades.
- d) *Intransparencia*. No es posible ver todo en un sistema, muchas veces los aspectos esenciales de un sistema son concebibles de manera imprecisa o no son concebibles ya sea por su gran diversidad o por principio.

---

<sup>9</sup> Síntesis de: Mercado & Heussen. **El Carácter de los sistemas complejos**. Revisar bibliografía.

- e) *Probabilidad*. Las relaciones no existen en base a normas fijas, sino en un marco de probabilidades.
- f) *Inestabilidad potencial*. Si bien los sistemas se forman para obtener logros estables, tienen factores que pueden inestabilizar hasta “volcarse”.

Dentro el sistema, las relaciones definen al sistema, no las partes, es así que las variables tienen características diferentes:

1. *Relaciones lineales*, se mueven en la misma proporción (El doble de X lleva al doble de Y).
2. *Relaciones no lineales*, no se mueven en la misma proporción (El doble de X lleva a otro valor más grande o más pequeño de Y).
  - 2.1 *Crecimiento exponencial*, igual a una curva de intereses acumulados.
  - 2.2 *Crecimiento logístico*, crecimiento con valor límite.
3. *Demora temporal*, el efecto se produce con demora.
4. *Valores límites y umbrales*, el efecto volcador se da partir de un determinado valor.
5. *Reacción retroalimentaria positiva*, el cambio en un elemento causa inmediatamente un cambio en el otro y viceversa.
6. *Reacción retroalimentaria negativa*, cuando dos elementos se tienen ‘en jaque’.

## 2. Sistema de Análisis Social (SAS<sup>2</sup>)<sup>10</sup>

El Sistema de Análisis Social SAS<sup>2</sup>, permite realizar un análisis social participativo y un manejo de procesos (planificación continua y flexible), adaptándose a las diversas disciplinas y percepciones culturales, diferentes niveles de análisis y sistemas de conocimiento, como la ciencia y el conocimiento local. Las técnicas y herramientas que se utilizan, promueven un enfoque estratégico a escala móvil y progresivo hacia la participación, fijando la atención en aquellos actores que deberían estar involucrados y en aquellos a quienes se debería empoderar mediante una investigación continua.

El SAS<sup>2</sup> trabaja de manera interdisciplinaria, toma en cuenta aspectos de la economía política y formal, gestión administrativa, la antropología social y psicología, además de incluir la investigación-acción participativa que busca resolver problemas con los actores interesados.

---

<sup>10</sup> El Sistema de Análisis Social SAS<sup>2</sup>, fue diseñado por Jacques M. Chevalier de la Universidad de Carleton con la colaboración de Michelle Bourasa, y el apoyo del IDRC en Ottawa – Canadá. SAS 4.4, 2004: 5 - 9.

También, está enfocado hacia la cultura y el conocimiento, proporciona herramientas que permite reconstruir el conocimiento de los actores sobre la naturaleza, la sociedad y la historia, permitiendo develar lo que es cultural o socialmente distinto en cada uno de los sistemas de conocimiento.

La filosofía del SAS<sup>2</sup> se rige en los siguientes principios:

- ✦ *Promover el análisis social participativo*; aborda aspectos sociales de los problemas de desarrollo, conduciendo a los actores a través de las fronteras geográficas y observa la forma en que las comunidades 'glocales' de interés actúan global y localmente al mismo tiempo.
- ✦ *Socializar las ciencias sociales*, utilizando un enfoque participativo para la investigación aplicada.
- ✦ *Integrar la investigación en acción*; estableciendo nexos más fuertes entre la investigación y las actividades del desarrollo, promoviendo la integración de la investigación en acción.
- ✦ *Respalda los sistemas que aprenden*; ofrece una serie de métodos en el campo de la investigación participativa, que integra la investigación-acción, y opera entre formas simples y avanzadas de análisis.

Del SAS<sup>2</sup>, se utilizó la herramienta: Constructos Sociales (CsSs) conjuntamente el programa de software REP IV<sup>11</sup>.

### **3. Sistémica Interpretación de la Naturaleza de Factores que Influyen sobre las Organizaciones y sus Nexos Internos y Ambientales (SINFONIA)<sup>12</sup>**

SINFONÍA, es un modelo metodológico sistémico aplicable a cualquier sistema complejo -por ejemplo: gestión de proyectos, sistemas socio-técnicos, gestión de la cooperación, desarrollo organizacional- con una serie de etapas de análisis y de planificación que se articulan para proporcionar una mejor comprensión de la relación sistémica de factores y para el desarrollo de estrategias de actuación dentro de sistemas complejos. Es un método de planificación flexible, interactivo y participativo, sus resultados reflejan los puntos de vista subjetivos de los actores.

---

<sup>11</sup> Software de REP IV: <http://repgrip.com/SAS>.

<sup>12</sup> Síntesis de: Heussen & Jung (1997). **SINFONIA**. Berlín: Denkmodell Dialog Desing.

Denkmodell Dialog Desing, ha agrupado el pensamiento en red, gestión dentro de sistemas, gestión visionaria en una secuencia de 12 pasos prácticos de reflexión y de trabajo: 1) visión, 2) pregunta orientadora, 3) panorama del sistema, 4) selección de factores, 5) definición de los factores, 6) matriz de influencia, 7) estructura de efectos, 8) esquema axial, 9) interpretación del sistema, 10) escenarios, 11) estrategias en el campo de las fuerzas existentes y 12) estrategias mediante la modificación del campo de fuerzas. Para el desarrollo de la investigación, se utilizó los pasos 3 al 8.

#### **4. Seguimiento de Procesos (SPro)<sup>13</sup>**

Se denomina Seguimiento de Procesos (SPro) a las tareas de seleccionar y considerar ciertos criterios o elementos de determinados procesos y observarlos de manera selectiva y sistemática, a fin de compararlos con otros procesos y dialogar sobre ello para extraer enseñanzas que puedan aplicarse provechosamente en la conducción de procesos. El SPro, es una actividad de la vida cotidiana: observamos a los demás y a nosotros, actuamos en función a las reflexiones sobre nuestra existencia construyendo y reconstruyendo continuamente la historia de nuestra vida. El SPro también es, un instrumento de gestión, como la planificación o el control de resultados, que permite dirigir los procesos en los que participamos para conseguir objetivos comunes.

Los procesos son una sucesión de estados a lo largo del tiempo. Los individuos son los que inducen, influyen, sufren, observan, describen y evalúan los procesos, construyen explicaciones sobre dichos procesos, que guían sus actos y las construcciones mentales, junto con el contexto social e institucional, determinan su capacidad de actuación.

El SPro, comprende cuatro actividades básicas: 1) Selección de procesos, 2) Observación, 3) Reflexión y 4) Acción, que establecen varios niveles e inter-actuación entre ellos:

- a) Actividad aislada de un proyecto,
- b) Relaciones de cooperación en el seno de una organización, por ejemplo, entre el equipo de extensionistas y la dirección,
- c) La cooperación entre varios factores, y
- d) El entorno institucional y socioeconómico.

---

<sup>13</sup> Síntesis de: Zimmermann & Engler (1996). **Seguimiento de Procesos**. Berlín: DO/KEK.

El actor se mueve en todos los niveles, generalmente observa tanto los procesos específicos del proyecto como los relacionados con su entorno. Los diferentes niveles se mueven a velocidades distintas y están imbricados unos con otros a modo de una escalera de caracol. El SPro es básicamente el mismo en todos los niveles.

Los proyectos como sistemas abiertos, ponen en marcha procesos técnicos, sociales y organizacionales, en las que intervienen los actores, y cuyo desarrollo se puede determinar y conducir. Cuando se moviliza algo en el sistema se interfiere simultáneamente en las estructuras técnicas, sociales y organizacionales, los procesos de innovación técnica son sistemas socio técnicos, en ellos los actores deciden que cambios se producirán, cuándo y cómo. Es imprescindible llevar a cabo el SPro conjuntamente con los actores, para promover la autonomía y responsabilidad de los actores.

Se puede observar los procesos que tienen lugar en el entorno de un proyecto. La observación de procesos se realiza generalmente dentro el ciclo operativo del proyecto que comprende: planificación, ejecución y evaluación, para tener en cuenta la situación y los intereses de los diferentes actores es preciso dirigir la mirada más allá de este ciclo, los actores observan, reflexionan y conducen sus proyectos. El proyecto se descompone en subproyectos de diferentes actores, desde este punto de vista el proyecto aparece como una plataforma que nos permite negociar proyectos conjuntos de los actores, con el SPro, se puede situar el punto de partida en uno o dos subproyectos, en cualquier caso, pero ningún seguimiento de proyectos abarcará la totalidad de sus elementos.

## **5. Contexto de la investigación**

En 1985, en Bolivia se promulga la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM), teniendo como objetivo la participación de los actores locales en la elección de sus gobernantes de sus municipios<sup>14</sup>, de esta manera el Gobierno Municipal (GM) conjuntamente con los actores pasan a ser los responsables del “desarrollo” de su jurisdicción.

---

<sup>14</sup> Según la LOM, el **Municipio** es la unidad territorial, política y administrativamente organizada en la jurisdicción [...], se expresa la diversidad étnica y cultural. La **Municipalidad** es la entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al Municipio. El Gobierno y la administración del Municipio se ejercen por el GM (art. 3).

Sin embargo, a partir de 1994 que Bolivia ingresa en un nuevo contexto social debido a las reformas estructurales, promulgándose leyes como: Ley de Participación Popular (LPP), Ley de Descentralización Administrativa (LDA), entre otras. Las Leyes promulgadas, han sido orientadas hacia una nueva concepción de desarrollo basadas en el desarrollo sostenible, -según el Plan General de Desarrollo Económico y Social PGDES- como un *proceso integral sistémico y complejo que tiene por objetivo mejorar la calidad de vida de toda la población a través del desarrollo productivo integral, el desarrollo social con equidad y participación ciudadana plena, bajo los preceptos de conservación de recursos naturales y preservación de la calidad ambiental* (Peres Arenas, 1997:35). De esta manera el desarrollo sostenible toma en cuenta los ámbitos: a) **Social**, vela por la equidad en el acceso a las oportunidades brindadas por el sistema, distribución más equitativa de la riqueza, asegurando el desarrollo del capital humano. b) **Ambiental**, brinda condiciones que garantizan un balance ecológico apropiado resultante del aprovechamiento racional, sustentable y duradero de los RRNN. c) **Económico**, se ocupa de la asignación de los recursos económicos destinando los factores hacia aquellas actividades donde se obtiene mayor rentabilidad, de manera que impulsen el crecimiento y diversificación de la economía. d) **Institucional**, contribuye al desarrollo sostenible porque aporta predictibilidad y estabilidad al sistema (Salaes citado por Mercado 2002: 8).

En 1995, por medio de la Ley 1654 Descentralización Administrativa, se amplía la participación de los representantes de las provincias en el Concejo Departamental, *los concejales municipales designarán a los ciudadanos que reúnan las condiciones de idoneidad y que deben tener domicilio en la provincia* (LD, art. 12).

La LPP organiza territorialmente la gestión pública a través de los 327 municipios en todo el territorio nacional, cada uno con sus propias particularidades. En este proceso, los GM se constituyen con carácter representativo y surgen actores sociales<sup>15</sup> como: Organizaciones Territoriales de Base (OTB): *comunidades campesinas, pueblos indígenas y juntas vecinales, organizadas según sus usos, costumbres* (LPP, art. 3, inciso I.), Prefectura, GM y otras instituciones públicas. Cuatro años más tarde, en 1999 la LOM N° 2028, fortalece el control social e introduce el tema medio ambiental.

---

<sup>15</sup> El actor social, tiene capacidad de generar, manipular y canalizar estrategias en un mundo de relaciones sociales complejas. La capacidad para tomar decisiones tiene que ver con relaciones sociales que concluyen en capacidades organizativas, así como con habilidades para influir en otras organizaciones. Se considera como actores sociales a los representantes de la sociedad civil, representantes estatales e institucionales, serán nombrados como actores institucionales (Antezana, 2003: 98).

Las Leyes citadas, buscan la participación de los actores en los diferentes procesos de desarrollo de su municipio. De esta manera, la gestión municipal<sup>16</sup>, permite a los actores sociales ser parte de la elaboración de instrumentos de planificación municipal, como el Plan de Desarrollo Municipal (PDM), Plan Municipal de Ordenamiento Territorial (PMOT)<sup>17</sup>, y priorizar proyectos para incluir en el Programa de Operaciones Anual (POA)<sup>18</sup> de acuerdo a las demandas y/o requerimientos de los sectores.

Antes de la promulgación de la LOM, en 1997 se aprobó “La Norma de la Planificación Participativa Municipal” SISPLAN, como instrumento metodológico de planificación enfatiza la participación de los actores sociales en los diferentes procesos, considerando la participación del actor local a partir de sus conocimientos<sup>19</sup>, porque éste categoriza, codifica, procesa y da significado a sus experiencias, *esto es tan verdadero tanto para lo científico como para lo no científico* (ACEDI-CA, 2006: 15).

Estos cambios, han generado que las Instituciones Públicas - Privadas, Agencias de Desarrollo, en sus diferentes espacios de acción incorporen en su discurso: **la participación**, siendo que ellos *empezaron a abogar por el fin de las estrategias de acción de «arriba hacia abajo» y por la inclusión de la participación y los métodos participativos de interacción como una dimensión esencial del desarrollo*<sup>20</sup>, asimismo *la participación no debe darse simplemente entre los actores del grupo meta sino en el interior de los mismos* (Grundmann, 2002: 20).

Los procesos participativos suministran a los proyectos<sup>21</sup> de desarrollo lo que más necesitan para evitar las trampas y fracasos del pasado: a) un conocimiento cercano de las «realidades en el

<sup>16</sup> Gestión Municipal, es el conjunto de acciones de planificación, organización, ejecución y control mediante el GM cumple con los objetivos y metas en el ámbito de su jurisdicción (Equipo DDPC, 2002: 45).

<sup>17</sup> El PDM, constituye la expresión de la problemática, potencialidades, limitaciones, objetivos, políticas, programas, proyectos y demanda social priorizada, a partir de los cuales se pretende alcanzar el desarrollo sostenible. Está constituido por el diagnóstico, visión estratégica y la programación quinquenal o de mediano plazo. (SISPLAN 1997: 9).

El PMOT, es un componente fundamental de la planificación estratégica. Se constituye en el proceso de organización del uso del suelo y la ocupación del territorio, en función de sus características biofísicas, socioeconómicas, culturales y político institucionales, con la finalidad de promover el desarrollo sostenible. (El Ordenamiento Territorial en Bolivia, 2004).

<sup>18</sup> POA, es un proceso social y sistemático, donde se define de manera participativa, los objetivos y metas que se quieren lograr, estableciendo una estrategia general para alcanzar los mismos y desarrollando una jerarquía completa de planes donde se integren y coordinen actividades. Se ocupa de los fines y medios (Equipo DDPC, 2000: 138).

<sup>19</sup> Estado de la cuestión del Conocimiento en: Uzeda Andrés (2005). **Conocimiento y tradición**.

<sup>20</sup> Rahnema, 1992: 194 – 195.

<sup>21</sup> El **proyecto** es una propuesta de acciones que pretende solucionar problema/s que afecta a un individuo o grupo de individuos, con fechas definidas de inicio y de finalización, una especificación clara del objetivo o el alcance de la tarea, un presupuesto preestablecido y, habitualmente, una organización temporal que se desmantela cuando termina el proyecto (Lewis, 1995:8).

terreno» con el que no cuentan los técnicos extranjeros y los burócratas estatales; b) redes de relaciones que son esenciales tanto para el éxito de los proyectos en curso como para las inversiones de largo plazo en las áreas rurales; y la cooperación, a nivel local, de organizaciones capaces de llevar a cabo las actividades de desarrollo. Las organizaciones de base se convierten en la infraestructura a través de la cual se realizan las inversiones, o ayudan constituyéndose en el «software» humano que permite que otros tipos de inversiones puedan funcionar<sup>22</sup>.

Las metodologías participativas<sup>23</sup> apelan a la tradición cultural de los pueblos, revalorizando su cultura, construyendo nexos de comunicación con los procesos de desarrollo local, actores institucionales y el conocimiento académico<sup>24</sup>, además que existe mayor acercamiento a la realidad a partir de su conocimiento local, que es *la capacidad de abstracción colectiva para remoldear los dominios sociales y naturales por medio de la práctica; no es un bien encapsulado que constituye solamente un conjunto de ideas, habilidades, artefactos, ni tampoco la manera de describir o dotar de significado a algo, sino es el poder que tienen las comunidades para mantener y/o recrear sus condiciones de vida* (ACEDI-CA, 2006: 15)<sup>25</sup>. De esta manera, los municipios elaboran los proyectos utilizando la Planificación Participativa Municipal u otra diseñada por Agencias de Cooperación u otras Instancias. A continuación se describe brevemente el proceso de la Planificación Participativa Municipal y Enfoque basado en la Demanda.

### Planificación Participativa Municipal PPM

Según la LOM, en su art. 80°, la PPM es el mecanismo de gestión pública para alcanzar el desarrollo humano sostenible a ser aplicada en los distritos, secciones y cantones, de manera concertada entre el GM y las OTBs. En la etapa de planificación se definen las tareas a realizarse

El **ciclo del proyecto** presenta la vida del proyecto desde la idea inicial hasta la culminación, con actividades limitadas respecto al tiempo, grupo/sector, presupuesto preestablecido, con el fin de alcanzar los objetivos elaborados con los actores involucrados. La gestión del proyecto es el proceso que lleva un proyecto hacia los objetivos, a través de las fases: identificación, planificación, organización, monitoreo y evaluación, finalización y entrega y post-entrega (Juntermanns & Cajas 1996: 4-7).

<sup>22</sup> Rahnama, 1992: 198.

<sup>23</sup> Más información acerca de las metodologías participativas en: VALAREZO, Ramón. Metodologías participativas: El estado de la cuestión en América Latina. En: *Bosques, Árboles y comunidades rurales*, N° 25.

<sup>24</sup> ACEDI - CA 2006: 15.

<sup>25</sup> El conocimiento local según Fairhead, puede ser considerado de mejor manera como empírico e hipotético. Nadie está en la posición de decir lo que es "correcto" o lo que está "errado" y convertir las hipótesis en verdad [...]. El conocimiento local descansa tanto en sus métodos, su carencia de aplastante autoridad, y su fluidez como en lo que "es sabido". Es algo vivo y dinámico, así, al describirlo, uno debería ser muy cuidadoso de no tomarlo como – o peor, de convertirlo en – una piedra. (Uzeda 2005). En este sentido, *el conocimiento local se vincula a las capacidades que los actores tienen para hacer uso de sus saberes en aras de alcanzar las articulaciones culturalmente establecidas entre la práctica y el entorno* (Skewes, 2.004:4).



mediante los proyectos o actividades priorizadas en la gestión e incluidos en el POA. Según los artículos 3° y 15 del SISPLAN:

La PPM, es la aplicación de los procedimientos y metodologías de la planificación al contexto municipal con una efectiva participación de organizaciones de la sociedad civil en el diseño y gestión de su propio desarrollo. Este proceso debe obligatoriamente promover y efectivizar la participación social, directa o a través de representantes legítimos en cada una de sus etapas y momentos (1997: 13).

De esta manera, la PPM da oportunidad a los actores locales ejercer un mayor y oportuno control de las acciones y tomar decisiones sobre la orientación y prioridades del desarrollo municipal. La PPM, considera la concepción del Desarrollo Sostenible que se enmarca en los principios de: *equidad, integralidad, enfoque selectivo de la inversión pública, carácter dinámico, es holística y sinérgica*<sup>26</sup>. La planificación debe ser participativa, de tal forma que la misma asegura que la inversión está dirigida a solucionar las aspiraciones prioritarias de la población, la organización debe facilitar la participación desde el nivel comunidad-barrio pasando por el distrito-subcentral, hasta el nivel municipal (de abajo hacia arriba), logrando que los actores locales diseñen el proceso de su desarrollo.

A través de la PPM como metodología de planificación, proceso sistemático y social colectivo se coordina los momentos de identificación de las demandas, formulación de proyectos y presupuestos para su ejecución, revalorizando el espacio y conocimiento local para lograr en los procesos de participación se logre el empoderamiento de proyectos, planes por parte de los actores locales.

### **Desafíos metodológicos de las Agencias de Cooperación de Desarrollo: Enfoque basado en la Demanda (ED)**

El Gobierno Estatal ha diseñado el modelo de PPM para que se utilicen en los municipios, sin embargo, Agencias de Cooperación de Desarrollo, ONG<sup>27</sup> han trabajado en el diseño, elaboración e implementación de metodologías participativas, algunas dirigidas hacia objetivos más específicos como la elaboración de proyectos de desarrollo. El Programa ATICA, actualmente trabaja con metodología: Enfoque basado en la Demanda ED.

---

<sup>26</sup> [www.nssd.net/country/Bolivia/estado.htm](http://www.nssd.net/country/Bolivia/estado.htm)

<sup>27</sup> Las ONG y otras instituciones privadas [...] coadyuvan a la implementación del proyecto apoyando y colaborando técnica y financieramente en la formulación y ejecución del PDM, POA's y los proyectos. Sus acciones deben ser ejecutadas en directa relación y coordinación con el GM y adecuarse a los resultados del proceso de PPM y enmarcarse en el PDM y POA correspondiente. (SISPLAN, 1997: 26). Rodríguez, distingue tres tipos de ONGs: mediatizadoras, contestatarias y funcionales. (1999: 141-179).

El ED<sup>28</sup>, busca poner en común las aspiraciones de la comunidad, buscando y discutiendo la finalidad de la demanda: el qué, para qué y cómo; a través del proceso de profundización, donde una demanda genuina definida por la comunidad alcanza a ser una demanda calificada (proyecto local), a partir de la profundización de la demanda y la Hipótesis Campesina (HICA)<sup>29</sup> que demuestran: la prefactibilidad social, técnica y financiera.

En la etapa de la preinversión, el grupo o comunidad valida el diseño del proyecto; el GM es quién compra los servicios de un oferente. Durante la ejecución del proyecto, los clientes (beneficiarios) dan a conocer su satisfacción/ insatisfacción, conformidad/ disconformidad respecto al oferente de servicios y la ejecución del proyecto a través del taller de Satisfacción al Cliente<sup>30</sup> (SAC). Finalmente, los beneficiarios a través del Sistema de Monitoreo de Impacto Local<sup>31</sup> (SMIL) monitorean los efectos e impactos logrados mediante los indicadores locales definidos por ellos en la HICA.

La “Profundización de la Demanda”<sup>32</sup>, se realiza en tres momentos o talleres con la participación de los clientes y el Oferente de Servicios (facilitador), como producto es el perfil del proyecto o de prefactibilidad contiene: la HICA del proyecto en versión final, marco lógico local definido, SMIL de impacto diseñado y los compromisos de aporte local, que se describen en las respectivas actas.

El ED parte de las demandas campesinas, apoya el proceso de cualificación de las mismas y busca articularlas adecuadamente con la oferta de servicios<sup>33</sup>. El gráfico N° 1 describe el proceso del ciclo del proyecto desde la percepción de PPM y de ED de ATICA, cada una con su propio lenguaje, términos y forma de operacionalizar el proceso a través de la participación pro-activa de los actores y el gráfico N° 2, describe el proceso de Profundización de la demanda.

---

<sup>28</sup> Resumen de: ATICA, **Notas Conceptuales 1, 2 y 3**. Revisar bibliografía.

<sup>29</sup> La HICA, es una formulación hecha por los campesinos y campesinas de una comunidad sobre los efectos o impactos (positivos) que ellos esperan a consecuencia de la implementación de un proyecto, sea una obra u otro tipo de apoyo (ATICA, 2002b: 1).

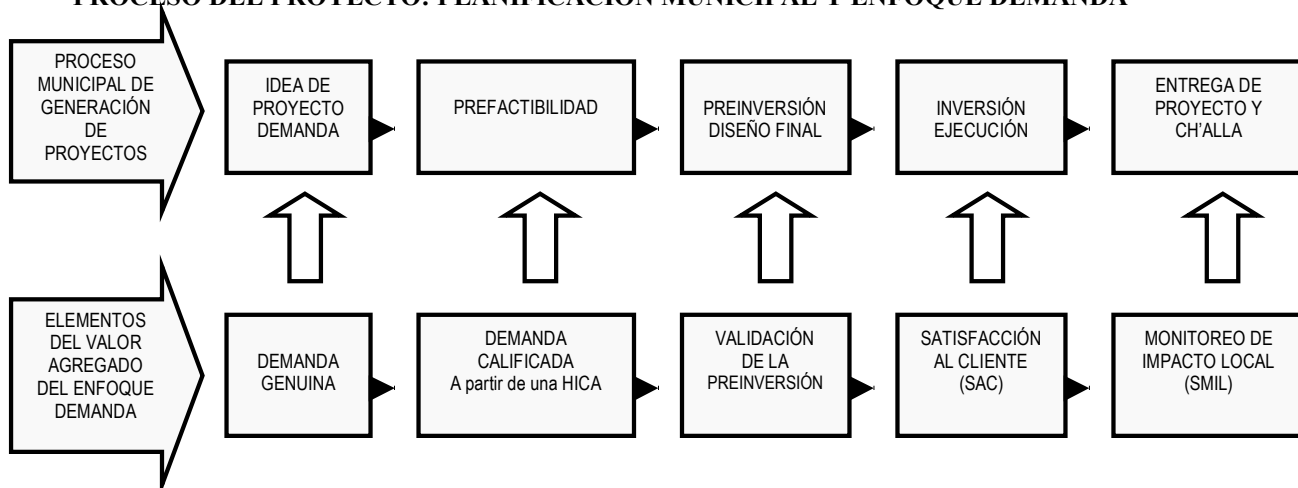
<sup>30</sup> SAC, es una herramienta destinada a mejorar la prestación o venta de servicios o la entrega de bienes a los/las clientes. Durante el proceso de prestación de servicios se tiene de diferentes momentos: a) Antes de la prestación de servicios, b) Durante, para hacer las modificaciones necesarias y factibles, y c) Después, para obtener eventuales reclamos y fallas que se pueden reducir a futuro. (ATICA 2002c: 4).

<sup>31</sup> El SMIL, es una herramienta que permite a las comunidades, medir los efectos o impactos logrados por o a su consecuencia de su proyecto local, mediante indicadores locales definidos por ellos mismos en la HICA (ATICA 2002d: 10).

<sup>32</sup> Taller Enfoque de Demandas en el Desarrollo Rural, La Paz, Julio 2004.

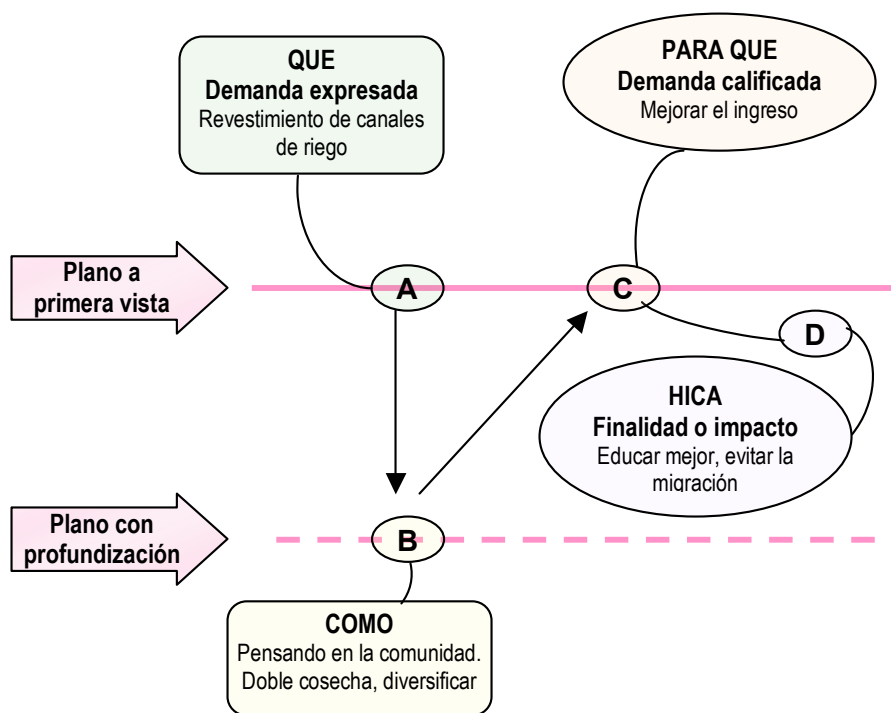
<sup>33</sup> ATICA, 2003: 10.

**GRÁFICO N° 1**  
**PROCESO DEL PROYECTO: PLANIFICACIÓN MUNICIPAL Y ENFOQUE DEMANDA**



Fuente: ATICA. Nota conceptual N° 1, 2003

**GRÁFICO N° 2**  
**ATICA: PROCESO DE PROFUNDIZACIÓN DE LA DEMANDA**



Fuente: ATICA. Nota conceptual N° 2, 2003

## **CAPITULO II**

### **EXPERIENCIAS DE PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DE DESARROLLO**

#### **1. PROYECTO: CONSTRUCCIÓN DE MUROS DEFENSIVOS, COMUNIDAD SIQUIPAMPA GRANDE – TACOPAYA**

##### **A. Descripción del municipio y la zona**

###### Características generales

Tacopaya es la segunda sección de la provincia Arque del departamento de Cochabamba. Limita al Norte con la provincia Tapacarí, al Este con el municipio Arque, al Oeste con la provincia Cercado del departamento de Oruro y al Sur con Bolívar. Su extensión superficial es de 684 Km<sup>2</sup>.

El municipio fue creado el 30 de septiembre de 1941. Políticamente, el municipio está conformado por 3 cantones: Tacopaya -capital de Sección-, Ventilla y Changolla, las comunidades se distribuyen en 12 sub centrales de varones y dos de mujeres (Tacopaya y Totorapampa), las mismas conforman la Central Regional de Tacopaya.

La comunidad Siquipampa Grande, política y administrativamente forma parte de la sub central Kotumayu en el Cantón Ventilla, limita al norte con la comunidad de Murmuntani Grande, al sur: Qochini, al oeste: Molle Pampa y Siquipampa Chico y al este con: Kara Marka. El ingreso a la comunidad se realiza por el Km. 112 sobre la carretera Cochabamba-Oruro, entrando al lado izquierdo 7.5 Km., siguiendo 1 Km. río abajo; llegar a la comunidad en época de lluvias es difícil debido a que el cauce del río aumenta considerablemente (Ver mapa en anexo 1).

###### Aspectos físico – naturales

Su topografía es accidentada y tiene varias zonas agroecológicas. Presenta paisajes montañosos con cerros interfluviales, con suelos de textura abierta hasta arenosa con humedad permanente y vegetación espesa. El promedio de precipitación pluvial es de 600 mm., en el territorio municipal se encuentran los ríos Arque, Tacopaya y Rocha. El clima es templado, con una temperatura media anual de 9,6° C.

### Datos demográficos

Según el último censo, la población del municipio alcanza a 11.968 hbtes., de los cuales 6.119 son mujeres y 5.849 varones. En la comunidad de Siquipampa se registraron 182 hbtes; según el dirigente de la comunidad Erasmo Felipe<sup>34</sup> la población alcanza a 123 hbtes.

La tasa anual de crecimiento durante el periodo ínter-censal 1992-2001, es de 2,4% y su densidad demográfica de 17 hbtes Km<sup>2</sup>.

### Sistema económico-productivo

La producción agrícola se constituye en la principal actividad de la población, base para la alimentación y fuente de ingresos económicos. Los principales cultivos agrícolas producidos son: trigo, papa, maíz, cebada, y en menor medida arveja, quinua, haba y otros cultivos como cebolla y hortalizas que ocupan superficies reducidas. La producción pecuaria se basa en la crianza de ovinos y en menor proporción gallinas.

En Siquipampa Grande, la producción agrícola es de subsistencia, porque los suelos no son aptos para la producción, además, la crecida del río es una amenaza natural que afecta la escasa producción existente (cebolla, papa).

### Resumen de indicadores

Es un resumen sintético de los indicadores físico-espacial, social, económico y cultural más relevantes en el análisis del municipio, sistematizado en cuadros, muestra la situación actual del municipio.

**CUADRO N° 1  
RESUMEN DE INDICADORES**

<b>ASPECTOS FISICO ESPACIALES DEL MUNICIPIO</b>	
<b>Capital</b>	Tacopaya
<b>Ubicación geográfica</b>	Latitud Sur 17° 41' 17°56', Longitud Oeste 66° 46' y 66°13'
<b>Altitud</b>	Altitud variable entre 3.000 y 4.500 m.s.n.m.

---

<sup>34</sup> Entrevista a Erasmo Felipe, Dirigente de la comunidad de Siquipampa Grande, 10 de julio 2004.

	Pisos ecológicos: Puna: 4.000 - 4.500 m.s.n.m. Pre Puna: 3.500 – 4.000 m.s.n.m. Cabecera de Valle: 3.000 – 3.500 m.s.n.m.
<b>Superficie</b>	684 Km <sup>2</sup>
<b>Límites</b>	Norte: Tapacarí, Este: Arque, Oeste: Oruro y Sur: Bolívar.
<b>Clima-temperatura</b>	Templado, 9,6° C media anual.
<b>Precipitación pluvial</b>	Promedio anual de 600 mm
<b>Riesgos climáticos</b>	Sequías, granizadas, inundaciones.
<b>Estructura política administrativa</b>	
<b>Cantones</b>	Tacopaya, Ventilla y Changolla.
<b>Central regional de Tacopaya</b>	12 Sub centrales de varones y dos de mujeres (Tacopaya y Totorapampa)
<b>ASPECTOS DEMOGRÁFICOS</b>	
<b>Población</b>	Total: 11.968 hbtes. Hombres: 48,7%      Mujeres: 51,13% Tasa de crecimiento (1992-2001): 2,4% Densidad: 17 hbtes / Km <sup>2</sup>
<b>ASPECTOS SOCIOCULTURALES</b>	
<b>Grupo originario</b>	Quechua: 95,5%
<b>Idioma</b>	Quechua: 97%
<b>Educación</b>	Tasa de alfabetismo Hombres: 77,40%      Mujeres: 39,09% N° de unidades educativas: 64
<b>Salud</b>	Distrito de Salud XII de Capinota Postas: Ventilla, Akerana, Luquiapu, Ormoni y Totorapampa Hospital: Tacopaya
<b>VIVIENDA</b>	
<b>Vivienda y servicios básicos</b>	Hogares: 3.213 Con Agua por cañería: 29,81 % Con Energía eléctrica: 4,26 % Con Servicio sanitario: 17,65 % Con Cocinan con leña: 94,7 %
<b>ASPECTOS ECONÓMICO - PRODUCTIVOS</b>	
<b>Población por actividad económica</b>	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura: 79,8% Industria manufacturera: 8,7% Construcción: 3,9% Educación: 2,4% Servicios a los hogares y servicio doméstico: 2,1%
<b>Agricultura</b>	Trigo, papa, maíz, cebada, en menor medida arveja, quinua, haba.
<b>Pecuaria</b>	Ovinos.
<b>Comunicación y transporte</b>	Radio PIO XXII, CEPRA, Mosoj Chaski. El Correo se efectúa a través del transporte terrestre
<b>ASPECTOS ORGANIZATIVOS</b>	
<b>Instituciones</b>	<u>Instituciones Públicas</u> Honorable Alcaldía Municipal, Distrito de Salud, Distrito de Educación,

	Policía Nacional, Registro Civil, Defensoría de la niñez y adolescencia <u>Instituciones privadas de desarrollo</u> Centro de Estudios y Trabajo de la Mujer CETM, Visión Mundial <u>Organizaciones Civiles y Gremiales</u> Concejo de Participación Popular OTB, Comité de Vigilancia Central Regional Alcaldes de Campo y Jilank'us
<b>INDICADORES DE POBREZA</b>	
<b>Índice de pobreza</b>	Necesidades Básicas Insatisfechas: 99.9 % Necesidades Básicas Satisfechas: 0,1%
<b>Índice de Desarrollo Humano IDH (2001)</b>	Ranking Municipal: 308 Ranking departamental: 43 Esperanza de vida al nacer (años): 50,4 Tasa de analfabetismo de adultos (15 y más Años de edad): 57,4% Años promedio de escolaridad: 2,1 Tasa de matriculación neta combinada inicial, primaria y secundaria: 60% Consumo per cápita (PPA en \$us/año): 245 Desigualdad: 0,09 Índice de esperanza de vida: 0,43 Índice de educación: 0,47% Índice del consumo (ajustado al PIN per cápita): 0,18% Valor del índice de desarrollo humano: 0,361%

Fuente: Elaboración en base a datos del PDMT 2002, CNPV 2001, Müller & Asoc. e IDH 2004

## **B. Proyecto: Construcción de muros defensivos en la comunidad de Siquipampa Grande<sup>35</sup>**

Por los desbordamientos de los ríos, se ha perdido grandes extensiones de tierras especialmente a la altura de la comunidad de Siquipampa Grande, estos terrenos se utilizaban para la producción agrícola, en los cuales se podía cultivar hortalizas que servían para complementar su dieta alimenticia y en reducida escala para la comercialización. Como consecuencia de este fenómeno los comunarios han tenido que abandonar tierras-viviendas y refugiarse en las laderas de los cerros.

Con la construcción de los muros defensivos a la altura de Siquipampa Grande, los comunarios no estarán expuestos a desastres naturales provocados por las crecidas del río Tacopaya, podrán recuperar sus tierras agrícolas y nuevamente producir variedad de hortalizas (cebolla, zanahoria y remolacha), maíz y papa, ayudando a mejorar la situación socio-económica y seguridad alimentaria de la población de la comunidad. Para este propósito se contempla la construcción de 2 muros de contención de hormigón ciclópeo de aproximadamente 30 mts. de longitud, beneficiando a 20

<sup>35</sup> Resumen del Proyecto "Construcción de muros defensivos en la comunidad de Siquipampa Grande", HAM de Tacopaya 2003.

familias, quienes harán uso óptimo del suelo a ser recuperado, de esta manera se evitará el deslizamiento de terreno del centro poblado de la comunidad de Siquipampa Grande.

### C. Una mirada al proyecto con los ojos del actor

El proceso metodológico que empleó el proyecto: “Construcción de muros defensivos en la Comunidad de Siquipampa Grande” para la gestión del proyecto fue la Planificación Participativa Municipal. La demanda del proyecto se realizó a través de la intervención de dirigentes de la comunidad y la sub central de Kotumayu, que dieron a conocer la demanda al GM en el Concejo Provincial de Participación Popular<sup>36</sup>. El GM, después de analizar la propuesta: aspectos técnicos, sociales, económicos y sostenibilidad, se efectuaron las negociaciones pertinentes y el equipo técnico del GM se encargó de la elaboración del diseño del proyecto y sea incluido en el POA.

La demanda, está enfocada a la sobrevivencia de los comunarios de la zona, como señala Felipe<sup>37</sup>: *“Nosotros hemos pedido a la Alcaldía que construyan los muros, porque cuando llegan las lluvias, el agua del río se lleva lo poco que sembramos, ya antes el río se llevó la Iglesia de la comunidad [...] Cuando haya el muro podremos sembrar y alimentar a nuestros hijos y si se puede, cambiar o vender”* (Julio, 2004). Con la construcción de los muros en la comunidad, se recupera el suelo que utilizaban para sembrar, y el agua del río no se llevará los cultivos que son para el consumo familiar. La demanda ha sido una solicitud de toda la comunidad, aportando al proyecto en la medida de sus posibilidades, Felipe señala al respecto:

*Nosotros necesitábamos que se construyan los muros, el que se ha construido no es suficiente porque solo cubre una parte. Todos de la comunidad hemos participado: los hombres, mujeres incluso nuestros hijos: trayendo arena, piedras porque beneficia a todos. La Alcaldía ha ayudado en lo que ha podido, no ha hecho más porque no hay plata y también, tiene que ayudar a otras comunidades que necesitan... (Idem).*

---

<sup>36</sup> Los Concejos Provinciales de Participación Popular CPPP, constituyen instancias de concertación de demandas, prioridades de proyectos, programas y propuestas de la sociedad civil y actúan como órganos consultivos de los órganos públicos. Están conformados por representantes del GM, CV, OTB's, Comité Cívico (Reglamento de las OTB's, 1994).

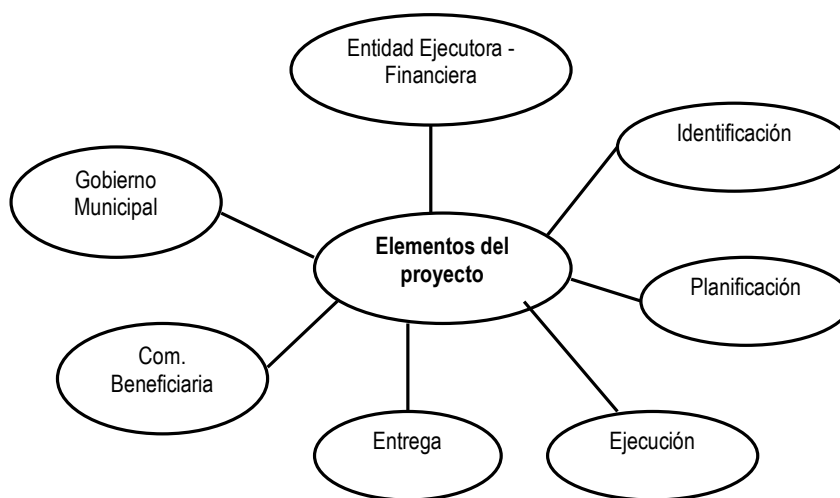
<sup>37</sup> Felipe Erasmo, dirigente de la comunidad de Siquipampa Grande, julio 2004.



A continuación, se describe el ciclo del proyecto y los actores sociales que participaron en el mismo a partir del punto de vista/opinión de la Comunidad Beneficiaria (CB) y GM que a la vez desempeñó la función de Entidad Ejecutora-Financiera<sup>38</sup>.

Los siete elementos identificados para ser valorados en la matriz de constructos sociales CsSs<sup>39</sup> son las fases del ciclo del proyecto y actores que participan en el proceso, ver gráfico N° 1.

**GRÁFICO N° 1  
ELEMENTOS DEL PROYECTO**



Fuente: Elaboración propia

Las construcciones sociales y las valoraciones realizadas, se dan a partir del conocimiento local, en el proceso del ciclo del proyecto. Para una mejor comprensión de la técnica de CsSs, a continuación se describen las construcciones elaboradas por los actores beneficiarios y GM.

**CUADRO N° 2**

<sup>38</sup> Según el SISPLAN: Las entidades ejecutoras mediante contratos específicos con el GM, la Prefectura y las instancias nacionales respectivas, apoyan a los GM en los procesos de formulación y ejecución de los PDM's, de sus programas y de sus proyectos. El resultado de su trabajo se someterá al control de calidad que realice el GM respectivo y las instancias departamentales y nacionales correspondientes (1997: 26).

<sup>39</sup> Constructos sociales CsSs es una técnica del SAS<sup>2</sup>, que fomenta un enfoque participativo para la investigación-acción, con el fin de comprender el conocimiento y los puntos de vista (o construcciones sociales) que los actores poseen sobre una determinada situación, las cuales adquieren sentido mediante el uso de palabras e ideas propias de los actores. Después de identificar los elementos, con los actores se elaboran los constructos y se establece su valoración del 1 al 5, que no significa una escala jerárquica de valores sino una apreciación cualitativa de construcciones sociales por parte de los actores (elementos). Los elementos son valorados a partir la siguiente escala 1 (- -), 2 (-), 3 (no se aplica), 4 (+) y 5 (+ +) y se formula la pregunta: ¿La idea (elemento) del proyecto ha sido participativa (constructo) o no? ¿En que medida (++, +, 0, -, - -)? y de la misma manera se procede para todos los elementos de forma individual. Los datos obtenidos se vacían en el programa REP IV y se procede al análisis de los resultados obtenidos, visualizados en los gráficos: Display, Focus y Prind Grid (Chevalier, 2004: 8-17).

## DESCRIPCIÓN DE LOS CONSTRUCTOS SOCIALES

CONSTRUCTOS	DESCRIPCIÓN
No Participativo (1) Participativo (5)	Grado de participación de cada actor en relación al ciclo del proyecto
No beneficioso (1) Beneficioso (5)	Refleja los beneficios que tiene el proyecto hacia los actores.
Caro (1) Barato (5)	Inversión de recursos económicos en el proyecto y “cuánto” ha invertido cada actor.
Mucho tiempo (1) Poco tiempo (5)	Tiempo que el actor ha invertido en el proyecto y el que se ha demorado en cada etapa.
Varones (1) Varones – mujeres (5)	Muestra la participación durante el ciclo del proyecto de varones y mujeres.
Conocimiento técnico (1) Conocimiento local (5)	El conocimiento fue más local o técnico-académico

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el Taller con beneficiarios, 10 de julio 2004.

## 1. Comunidad beneficiaria

En gráfico Display<sup>40</sup> describe las valoraciones que dio la comunidad beneficiaria, respecto a las etapas del proyecto y los actores que intervienen en el mismo. Con los datos de este gráfico, se calcula el nivel de diferencia y similitud<sup>41</sup> entre los elementos y constructos.

**GRÁFICO N° 2**  
**COMUNIDAD BENEFICIARIA**



Fuente: Elaboración en base a datos obtenidos en el Taller con beneficiarios, 10 de julio 2004

A continuación se presenta la interpretación del gráfico Display.

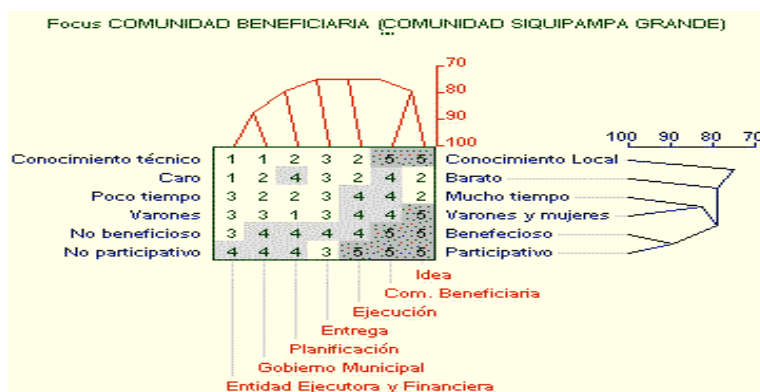
<sup>40</sup> El gráfico Display, refleja la opinión de los actores a través de las valoraciones. (Brian R & Mildred L G 2004: 15).

<sup>41</sup> El nivel de diferencia y similitud entre elementos se calcula de la siguiente manera: Reúna en un solo grupo dos o más elementos similares (son elementos similares cuando presentan puntuaciones parecidas en la mayoría de los constructos) sume las diferencias de los puntajes obtenidos para un mismo elemento, y divida este número entre la diferencia máxima total para todos los puntajes, excluya de estos puntajes las calificaciones neutras (3). Por ejemplo: las diferencias entre los puntajes que se anotaron para los elementos Gobierno Municipal y Entidad Ejecutora-Financiera suman 3, y la diferencia máxima total es 28= {(5-1) x 6}. Ello produce la diferencia de 10 % (3/28), analizando desde otro punto de ángulo entre estos dos elementos, existe un 90 % de similitud. De similar manera se procede al cálculo de diferencias y similitudes entre constructos (Chevalier, 2004: 8-17).

- ▶ La idea del proyecto surgió con la participación de toda la comunidad beneficiaria (varones y mujeres), los problemas causados por las inundaciones de los desbordes del río ocasionaron pérdidas económicas en los pobladores; Felipe, comenta al respecto: *“la solución al problema de río ha sido la construcción de los muros, para proteger nuestra tierra pero ha tardado un poco, el agua ha destrozado nuestra iglesia y algunas casas”* (julio 2004). Los beneficiarios han participado en todo el ciclo del proyecto, su contraparte se ha traducido en mano de obra no calificada y el acopio de material de la zona: arena y piedra.
- ▶ En la fase de planificación, han participado el equipo técnico contratado por el GM y representantes de la comunidad (varones en su mayoría), elaborando el proyecto en poco tiempo, además de invertir poco dinero.
- ▶ El GM, también ha participado como entidad ejecutora-financiera con personal técnico contratado que dirigió al grupo de beneficiarios varones que participaron en la ejecución del proyecto, además de ser los principales financieros, siendo la fase operativa se requiere de una mayor inversión económica.
- ▶ Por la falta de recursos económicos sólo se ha concluido la construcción de un muro de los dos solicitados, a pesar de ello éste permite controlar levemente el cauce del río.

El gráfico Focus<sup>42</sup>, compara las diferencias y similitudes encontradas en base a las valoraciones realizadas por los actores locales/comunidad beneficiaria en relación a los elementos anteriormente citados.

**GRÁFICO N° 3**  
**DIFERENCIAS Y SIMILITUDES: COMUNIDAD BENEFICIARIA**



<sup>42</sup> Brian R & Mildred L G, 2004: 15

- ▶ Existe 90% de similitud y 10% de diferencia entre la entidad ejecutora - financiera y el GM.

- El gráfico PrinGrid<sup>43</sup>, muestra la relación de constructos, actores y etapas del ciclo del proyecto en el espectro de valoraciones, mostrando al sistema en su totalidad.

PrinGrid COMUNIDAD BENEFICIARIA (COMUNIDAD SIQUIPAMPA GRANDE)

The graph shows two principal components: 1 (57,6%) on the horizontal axis and 2 (26,1%) on the vertical axis. Variables are plotted as points (blue 'x' for qualitative, red dots for quantitative). A circle highlights the top-left quadrant, and a rectangle highlights the bottom-left quadrant.

Variable	Qualitative/Quantitative	Quadrant
Gobierno Municipal	Qualitative	Top-Left (Circled)
Entidad Ejecutora y Financiera	Quantitative	Top-Left (Circled)
No beneficioso	Qualitative	Top-Left (Circled)
Conocimiento técnico	Qualitative	Top-Left (Circled)
Caro	Qualitative	Top-Left (Circled)
Ejecución	Quantitative	Top-Left (Circled)
Varones y mujeres	Qualitative	Top-Right
Participativo	Qualitative	Top-Right
Mucho tiempo	Qualitative	Top-Right
Idea	Quantitative	Top-Right
Beneficioso	Qualitative	Right (Horizontal Axis)
Conocimiento Local	Qualitative	Right (Horizontal Axis)
Com. Beneficiaria	Quantitative	Right (Horizontal Axis)
Poco tiempo	Qualitative	Bottom-Left (Rectangled)
No participativo	Qualitative	Bottom-Left (Rectangled)
Entrega	Quantitative	Bottom-Left (Rectangled)
Varones	Qualitative	Bottom-Left (Rectangled)
Planificación	Quantitative	Bottom-Left (Rectangled)
Barato	Qualitative	Bottom-Right

<sup>43</sup> PindGrid, es un espacio "*n-dimensional*", que ubica a los constructos y elementos en el espectro de valoraciones, permite interpretar los niveles de concordancia, diferencia, inflexibilidad y fragmentación que existe entre los mismos (Idem: 16).

- Los cuadrantes del extremo derecho: el proyecto beneficia a la comunidad en su conjunto. La participación de los actores a través de su conocimiento local ha logrado que su demanda se traduzca en proyecto y se ejecute (aunque no es su totalidad), a pesar que se ha demorando un poco de tiempo. Su contraparte en el proyecto se ha traducido en mano de obra no calificada, acopio de material existente en la zona, valorándose económicamente, razón que el aporte económico en efectivo fue mínimo.
- El cuadrante inferior izquierdo: la planificación ha demorado poco tiempo, pero con una mayor participación masculina de la comunidad beneficiaria, posiblemente porque la participación de las mujeres se reduce a las actividades del hogar, producción y abastecimiento de alimentos.
- El cuadrante superior izquierdo: la ejecución del proyecto ha sido dirigida por el equipo técnico contratado por la Entidad ejecutora-financiera representada por el GM, se benefician de forma indirecta, porque supone una fuente de ingresos para el personal técnico, además de ser la fase que más inversión económica necesitó.

## 2. Gobierno Municipal

El GM de Tacopaya, durante el proceso del proyecto también participó como entidad ejecutora y financiera, su opinión respecto a los otros actores que intervienen y las etapas del ciclo del proyecto, se describen en el gráfico N° 5.



Fuente: Elaboración en base a entrevista a Ing. Schneider, 14 de julio, 2004

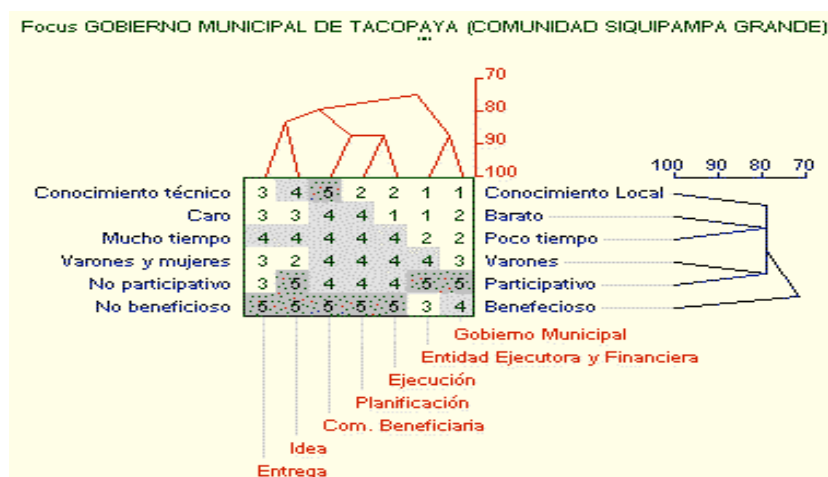
- La idea del proyecto surge con la participación de los varones y mujeres de la comunidad, a partir de la necesidad que tienen de recuperar los suelos que eran utilizados para sus

sembradíos. La demanda ha sido atendida rápidamente, en tanto que la contraparte de la comunidad beneficiaria para la ejecución del proyecto se tradujo en el acopio de material de la zona (piedra, arena) y mano de obra no calificada.

- ▶ La planificación, es una de las fases operativas que predomina el conocimiento técnico, la comunidad participa representada por los varones que aportan con el conocimiento que tienen de experiencias pasadas relacionadas al proyecto demandado. Esta fase no requirió de mucho tiempo tampoco de inversión económica.
- ▶ La ejecución del proyecto, tuvo bastante participación de actores locales, varones en su mayoría dirigidos por el equipo técnico contratado por la Entidad ejecutora-financiera representado por el GM, utilizándose el tiempo necesario para que se construyan los muros, además de ser la fase de mayor inversión económica.
- ▶ Se necesita poco tiempo para que se realice la entrega oficial del proyecto, con la construcción de los muros, la población de la comunidad va a poder producir nuevamente en los suelos que se han recuperado.

Las diferencias y similitudes encontradas a partir de las valoraciones y construcciones del GM hacia los elementos se reflejan en el gráfico siguiente:

**GRÁFICO N° 6**  
**DIFERENCIAS Y SIMILITUDES: GM, ENTIDAD EJECUTORA-FINANCIERA**



Fuente: Elaboración en base a entrevista a Ing. Schneider, 14 de julio 2004

- ▶ La Ejecución, Planificación y CB tienen 90% de similitud. La participación de los actores locales -varones en su mayoría- con experiencias similares pasadas han ayudado en la planificación y ejecución del proyecto, en ambas han fases se ha empleado el tiempo necesario.

- El GM y Entidad ejecutora-financiera alcanzan el 90% de similitud. La entidad ejecutora-financiera es parte del GM, su participación ha sido a través del apoyo y dirección técnica en el proyecto además, de ser quién más aportó económicamente, el tiempo dado a todo el proceso del proyecto ha sido el necesario.
- La idea y entrega tiene 80% de similitud. Ambas fases representan el inicio y la culminación del proyecto, las cuales son importantes porque se plasma la satisfacción de la demanda, aunque no en su totalidad.

El siguiente gráfico, ubica a los elementos y constructos en el espectro de valoraciones.

**GRÁFICO N° 7**  
**UBICACIÓN DE LOS ACTORES Y LAS ETAPAS DEL PROYECTO EN EL ESPECTRO DE VALORACIONES**



Fuente: Elaboración en base a entrevista a Ing. Schneider, 14 de julio, 2004

- Cuadrante superior derecho: la idea nace con la demanda de la comunidad beneficiaria (varones y mujeres), no se ha invertido económicamente, porque las reuniones de los beneficiarios para el cumplir con el propósito realizaron en la misma comunidad.
- Cuadrante inferior derecho: la planificación y la entrega del proyecto ha sido beneficioso porque son el resultado de las negociaciones entre la comunidad beneficiaria y el GM. En ambas fases se ha necesitado de poco tiempo, aunque con participación limitada de parte de los beneficiarios.
- Cuadrantes superior e inferior izquierdo: la Entidad ejecutora-financiera como parte del GM ha sido la responsable técnica y económica de la implementación del proyecto. La ejecución ha tenido mayor participación masculina de la comunidad, necesitándose de más tiempo que

el resto de las fases. El GM, se ha beneficiado indirectamente porque ha satisfecho la necesidad de la población de una comunidad de su municipio.

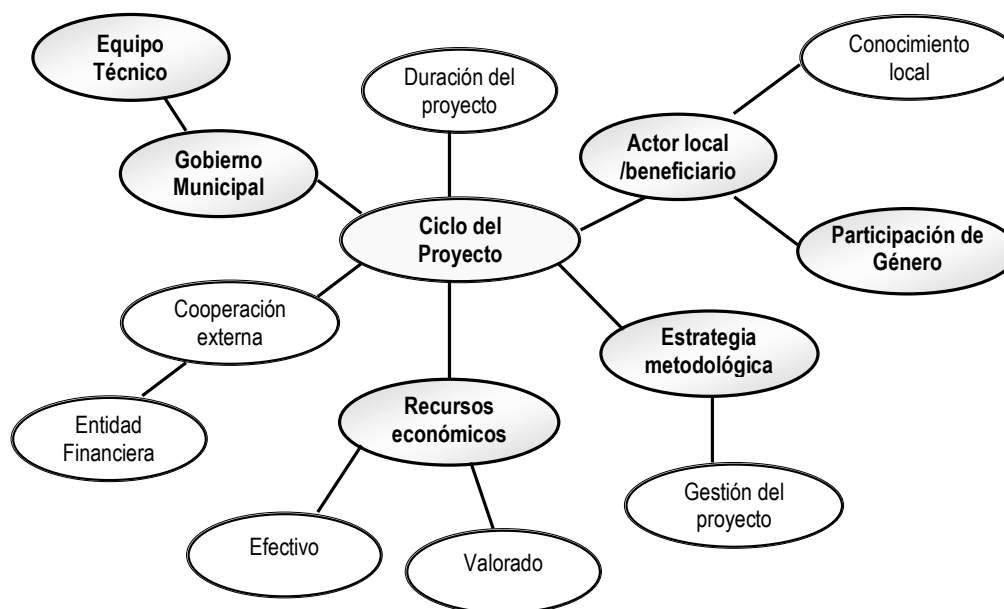
#### D. Análisis sistémico de participación en la gestión del proyecto

El análisis sistémico recurrió a herramientas del modelo metodológico de SINFONIA, los resultados encontrados -posterior a su aplicación- permitieron describir y explicar la relación e intensidad de influencia que existe entre los factores/elementos (procesos y/o actores) durante el ciclo del proyecto desde la percepción de los mismos actores.

Para efectuar el análisis sistémico se ha utilizado 6 de las 12 etapas que componen SINFONIA: panorama del sistema, selección de factores y su definición, matriz de influencia, estructura de efectos y esquema axial, de esta manera se promueve el enfoque estratégico a escala móvil del SAS<sup>2</sup>, utilizando las herramientas necesarias del modelo para el desarrollo de la investigación.

El *panorama del sistema y selección de factores*<sup>44</sup>, ha utilizado el *mapa mental*, que permitió identificar los factores potenciales e importantes, con independencia del nivel de abstracción en que se encuentren, el gráfico N° 8, describe los elementos identificados y priorizados por los actores.

**GRÁFICO N° 8**  
**PANORAMA DEL SISTEMA Y SELECCIÓN DE FACTORES: CICLO DEL PROYECTO**



<sup>44</sup> Heussen, 1997: 9-13.



Fuente: Elaboración en base a sondeo a los actores

Seguidamente, se procedió a la *definición de los factores*<sup>45</sup> seleccionados del panorama del sistema, la generación de los conceptos se debe efectuar con la mayor precisión posible desde un enfoque neutral, convirtiéndose en una expresión del sistema.

**CUADRO N° 3**  
**DEFINICIÓN DE FACTORES**

	<b>Término Clave</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Expresión posible</b>
A	Actor local / beneficiario	Participación	Alta - Baja
B	Equipo técnico	Personal	Calificado – No calificado
C	Estrategia metodológica		Adecuada - Inadecuada
D	Género <sup>46</sup>	Participación de varones y mujeres	Equitativo – No equitativo
E	Recursos económicos	Dinero en efectivo	Suficientes – Insuficientes
F	Gobierno Municipal	Institución	Activo - Inactivo

Fuente: Elaboración propia

Los elementos se localizan en la matriz de influencia<sup>47</sup> y se valora la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás.

**CUADRO N° 4**  
**MATRIZ DE INFLUENCIA**

<b>Influencia a: De:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>Σ SA</b>
<b>A</b> Actor local / beneficiario		1	1	3	1	3	<b>9</b>
<b>B</b> Equipo técnico	3		2	1	2	3	<b>11</b>
<b>C</b> Estrategia metodológica	2	1		3	0	1	<b>7</b>
<b>D</b> Género	2	1	2		0	2	<b>7</b>
<b>E</b> Recursos económicos	2	2	2	2		3	<b>11</b>
<b>F</b> Gobierno Municipal	3	4	0	0	4		<b>11</b>
<b>Σ SP</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	
<b>SA x SP</b>	<b>108</b>	<b>99</b>	<b>49</b>	<b>63</b>	<b>77</b>	<b>132</b>	

Fuente: Elaboración en base a sondeo a los actores

(Intensidad de influencia: Neutro=, Muy débil=1, Débil=2, Regular=3, Fuerte=4, Muy fuerte=5)

<sup>45</sup> Idem: 14-15.

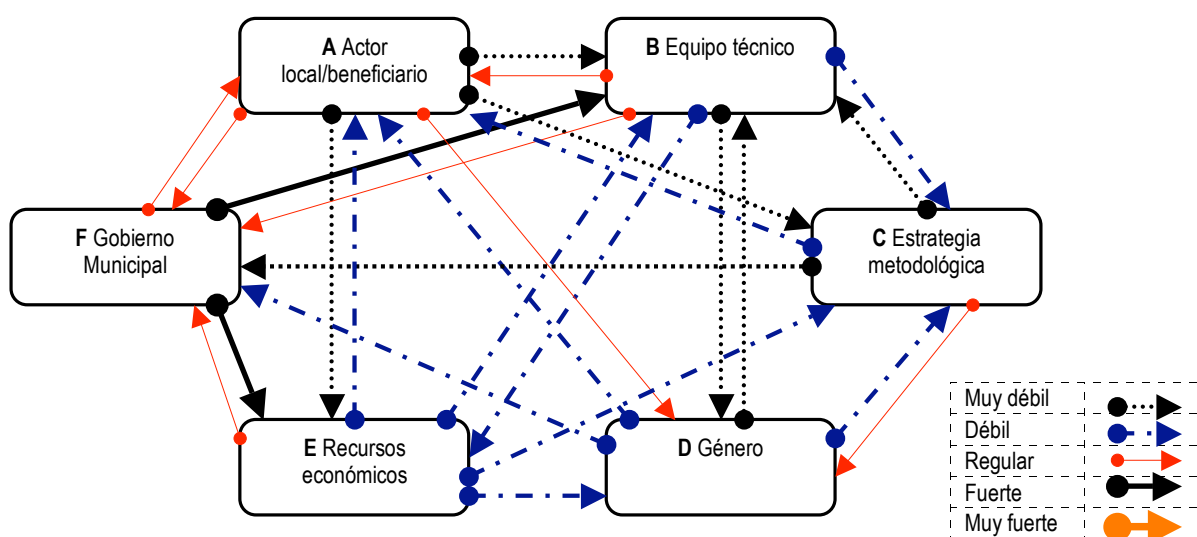
<sup>46</sup> Género se refiere a las características sociales y culturales que una sociedad define para lo femenino y masculino, comportamientos, actitudes y sentimientos que una sociedad atribuye como propios de mujeres y hombres y que son aprendidos a través del proceso de socialización. El sexo define biológicamente a mujeres y hombres, el género los define social y culturalmente, reconoce las relaciones de poder, también asigna roles, funciones y atribuciones entre ellos. (ACEDI-CA, 2006: 21).

<sup>47</sup> Para el llenado de la matriz de influencia se siguen los pasos siguientes: a) Los factores del panorama del sistema, se registran en la matriz de influencia en forma de términos clave, en las columnas y filas. b) Se plantea la pregunta: ¿Existe influencia directa de factor A en el factor B?, si la respuesta es NO anote "0", en caso que sea "SI", se formula la pregunta: ¿la influencia es muy fuerte, fuerte, regular o media, débil o muy débil? Y registre: 5, 4, 3, 2, 1 respectivamente. c) En la filas se efectúa la **Suma Pasiva (SP)** indica la intensidad (relativa) que tienen los demás factores del sistema sobre el factor, y en la columna se realiza la **Suma Activa (SA)** que indica la intensidad de la influencia del factor en el sistema global en relación a los otros (Heussen: 1997: 16-18).

El ciclo del proyecto es un sistema complejo, con una estructura articulada, cada una de las fases está inter-relacionada y los cambios en/de algún elemento de las fases puede influir en mayor o menor medida en el resto de elementos en el proyecto. Por esta razón, la intensidad de influencia entre los elementos varía de acuerdo a la posición de éste en el ciclo del proyecto.

Los datos de la matriz de influencia se localizan en la *estructura de efectos*, que es una forma de representación que muestra principalmente el curso y la intensidad de las corrientes de efectos individuales y se visualiza mejor la dinámica y estructura del sistema<sup>48</sup>. El gráfico siguiente, muestra la intensidad de influencia entre los factores de forma visible y dinámica del sistema del proyecto.

**GRÁFICO N° 9**  
**ESTRUCTURA DE EFECTOS**



Fuente: Elaboración en base a datos de la matriz de influencia

- ♦ El GM es el único elemento que influye a 3 de 5 factores. Su influencia es regular y lineal sobre los actores locales, con influencia fuerte y reacción retroalimentaria positiva sobre el equipo técnico (dependiente de él) y sobretodo en los recursos económicos (contraparte

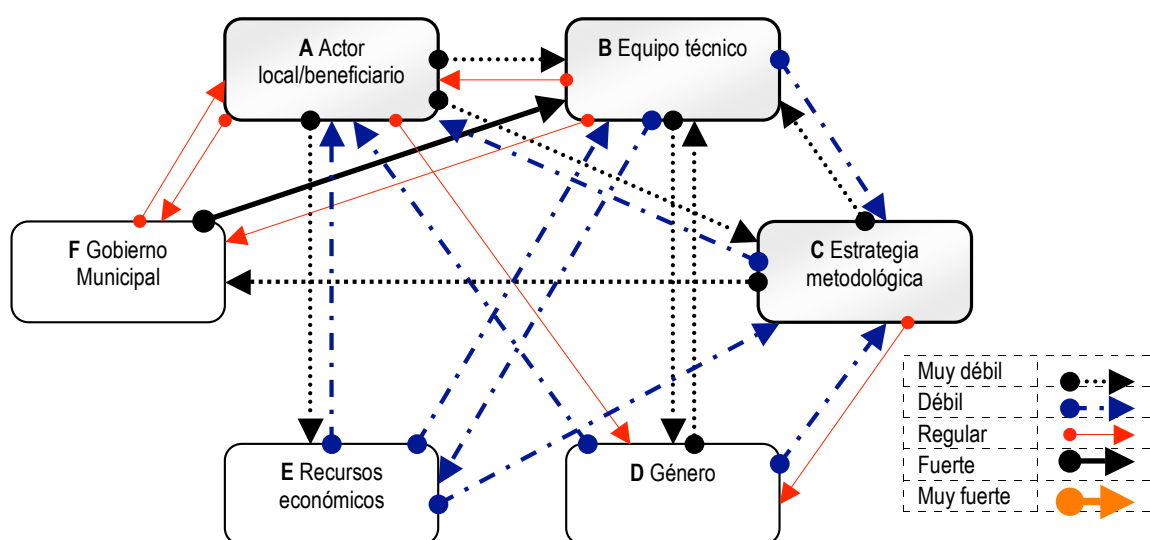
<sup>48</sup> En la estructura de efectos se visualizan los datos de la matriz de influencia en una estructura del sistema. Muestra el curso y la intensidad de las corrientes individuales. El procedimiento para elaborar el gráfico de estructura de efecto es el siguiente: ubique los factores registrados en la matriz de influencia, seguidamente registre todas las corrientes de efectos con intensidad "5", "4", "3", "2" y "1" utilizando flechas de diferente grosor o color para cada una. El objetivo del ejercicio es mantener la visión general con toda su complejidad. En el gráfico se deben registrar todos los factores del sistema, incluidos los que no muestran ni reciben ninguna flecha. Ello también constituye una información. (Idem: 19-20).

importante del proyecto). La dependencia de los recursos económicos y humanos hacia el GM, hacen que la relación existente entre ellos tengan valores límites y umbrales.

- ♦ El GM tiene influencia regular del actor local, equipo técnico y recursos económicos. El proyecto es una demanda de los actores locales y el equipo técnico es el intermediario operativo del GM que busca satisfacer la necesidad de la comunidad. Recibe influencia débil de la participación de género e influencia muy débil de la metodológica utilizada, porque éste está diseñado por Instancias externas a ellos.

Por la complejidad y dinámica propia del sistema del proyecto, ha sido necesario priorizar los factores, esto no quiere decir que aquellos que no han sido priorizados no son importantes dentro el sistema, más al contrario, esto permite realizar un análisis más específico. Los factores seleccionados son considerados los más operativos en el ciclo del proyecto: equipo técnico, actor local y estrategia metodológica. El siguiente gráfico, describe la relación de influencia de y hacia: el actor local, equipo técnico y estrategia metodológica incluyendo los otros elementos.

**GRÁFICO N° 10**  
**ESTRUCTURA DE EFECTOS DE LOS ELEMENTOS OPERATIVOS**



Fuente: Elaboración en base a la matriz de influencia

- ♦ Existe influencia regular y recíproca entre el actor local y GM, generando una relación lineal acompañado del crecimiento logístico. El primero, demanda la ejecución del proyecto y el GM debe atender y satisfacer la necesidad, dándose una lucha de poder intrínseca. Como beneficiarios también, existe influencia regular con relación lineal sobre género, porque en la comunidad incentivan la participación de los varones y mujeres en las distintas fases del ciclo del proyecto.

El actor local tiene influencia muy débil sobre el equipo técnico, recibiendo influencia regular de éste, por las características del proyecto, el trabajo que realizaron los actores beneficiarios ha sido dirigido por el equipo técnico, lográndose una relación de crecimiento logístico acompañado de una reacción retroalimentaria positiva.

El actor local tiene influencia muy débil sobre la estrategia metodológica, pero recibe más de influencia de ésta, la relación que se da entre estos tiene valores límites y umbrales. La metodología PPM, es un paquete diseñado por agentes externos del ámbito Estatal e implementado por los técnicos del GM, a pesar que los actores locales utilizaban la metodología en el interior de sus organizaciones, con la intervención de los técnicos y sus conocimientos técnico-académico respecto a la PPM han logrado que los beneficiarios se apropien de la misma.

En relación a los recursos económicos, los actores locales tienen influencia muy débil, ellos deciden cuánto y como es su contraparte no así del resto de actores que apoyan al proyecto.

- ◆ El equipo técnico tiene influencia débil sobre la metodológica y de ésta muy débil sobre el mismo. La PPM ha sido aplicada en anteriores experiencias de planificación, facilitando de esta manera a los técnicos el manejo de la misma.

Entre el equipo técnico y género existe influencia muy débil. Al equipo técnico le interesa que los actores locales participen en el proceso del proyecto pero no enfatizan en la participación de los actores con equidad de género, debido a las características del proyecto.

Entre el equipo técnico y los recursos económicos existe influencia débil, porque los técnicos dirigen la ejecución del proyecto rigiéndose al monto presupuestado en el Proyecto. Entre ellos se da una relación con valores límites y umbrales con una reacción retroalimentaria positiva, porque los recursos económicos deciden indirectamente la ejecución y temporalidad de la obra.

El GM tiene influencia fuerte sobre el equipo técnico y de éste hacia el GM es regular. En tanto que, los técnicos son contratados por el GM y cumplen con los términos de referencia del contrato produciendo una relación retroalimentaria positiva.

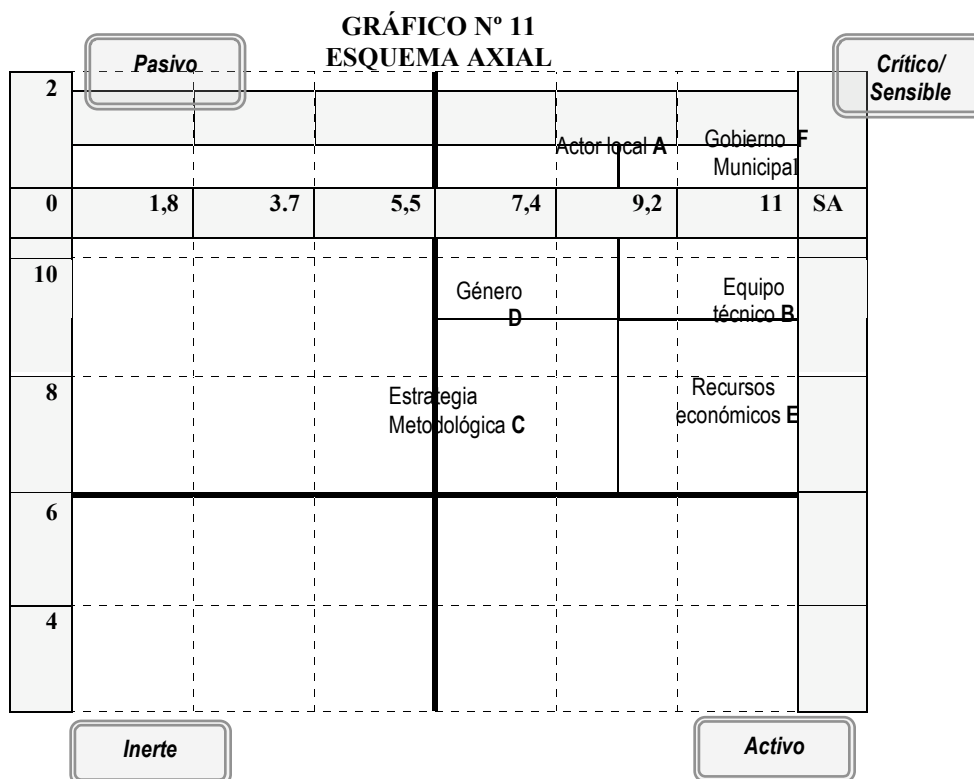
- ◆ La influencia de la metodología sobre la participación con equidad de género es regular, puesto que la participación equitativa de varones y mujeres es un aspecto importantes de la metodología, por las características del proyecto no se enfatizó en la participación equitativa durante todo el ciclo del proyecto.

Los recursos económicos tienen influencia débil sobre la estrategia metodológica, la ejecución del proyecto depende de los recursos económicos con los que el GM destina.

La influencia de la estrategia metodológica hacia el GM es muy débil, con una demora temporal porque los técnicos tenían que familiarizarse con la metodológica (PPM) utilizada en el diseño del proyecto.

Posteriormente, los datos de la matriz de influencia se trasladan al esquema axial<sup>49</sup>, los factores se ubican en los cuadrantes y proporciona información sobre la intensidad relativa de la influencia de cada factor, en comparación con otros factores y con el grado relativo de “sensibilidad” de ese factor incidido por parte del sistema.

Todos los factores se encuentran en el cuadrante sensible/crítico, considerándose un sistema dinámico con diferente intensidad entre y sobre ellos. Para que el análisis de los factores sea más sólido, el cuadrante activo/sensible se ha sub dividido, creándose un pequeño esquema axial con una reubicación de los factores (gráfico N° 11).



<sup>49</sup> El esquema axial es un sistema de coordenadas, asigna un lugar a cada factor y divide el conjunto de factores de forma aproximada en cuadrantes que identifican a los factores activos, pasivos, sensibles o críticos e inertes del sistema. El procedimiento es el siguiente: a) En el sistema de coordenadas, se utiliza el eje “X” para ubicar los resultados de la SA, y de la misma manera para la SP se ubican en el eje “Y”. b) Se ubican a los factores en el sistema. c) La cruz formada por los ejes crea una división en 4 cuadrantes que dividen el conjunto de factores de forma aproximada, en la cual éstos tienen influencia hacia otros factores y están influenciados por los demás. Se interpreta los cuadrantes de acuerdo al nivel de influencia **Activo**, influencia intensa, baja influenciabilidad, **Pasivo** baja influencia, alta influenciabilidad, **Crítico**, influencia intensa, alta influenciabilidad, e **Inerte**, baja influencia, baja influenciabilidad (Idem: 21-23).

Fuente: Elaboración en base a la matriz de influencia

El GM y los actores locales/beneficiarios, son los factores más sensibles. Ambos, son actores principales en el proceso del proyecto, cada uno tiene un rol en el sistema, pero: *“no es tan importante lo que pueda aportar cada uno individualmente sino lo que puedan realizar en conjunto dentro una red de cooperación”<sup>50</sup>*. El equipo técnico, se ubica en el límite entre los cuadrantes sensible y activo, en gran medida dependían ellos para que las relaciones sean buenas entre el GM y los beneficiarios a lo largo del proceso del proyecto.

### E. Análisis de participación social en el ciclo del proyecto

Para el análisis de participación social, se ha retomado la herramienta CsSs del SAS<sup>2</sup>, que describe las características de los factores principales en el ciclo del proyecto manifestados por los actores en el panorama del sistema anterior, se llenó los datos en la matriz de acuerdo a las características identificadas para los constructos, posteriormente se introdujo la información en el software REP VI y los resultados se presentan en los gráficos siguientes.

**CUADRO N° 5**  
**DESCRIPCIÓN DE LAS CONSTRUCCIONES SOCIALES**

<b>Constructo</b>	<b>Descripción</b>
Social (1) Técnico (5)	La característica del actor
Externo (1) Local (5)	
Participativo (1) Excluyente (5)	Distingue al actor por el lugar de residencia
Accesible (1) Inaccesible (5)	
Permanente (1) Intermitente (5)	Participación del actor en los procesos durante el ciclo del proyecto
	Abierto para dialogar con los demás actores
	Su permanencia en el área de influencia del proyecto

Fuente: Elaboración propia

<sup>50</sup> DRMD/Consultores DO, 2002: 33.

GRÁFICO N° 12



Fuente: Elaboración en base a sondeo a los actores

- El actor local o beneficiario, es social y permanece en la zona por tanto local, durante el proceso del ciclo del proyecto ha sido accesible con los otros actores, además que existió equidad de género en su participación. Por el contrario, el equipo técnico está constituido por profesionales externos que permanecieron en la zona de acción el tiempo que duró el proyecto, en su participación se ha notado un poco de exclusión, porque el trabajo durante las fases de planificación y ejecución del proyecto fueron en gran medida técnica, sin embargo dirigieron la ejecución del proyecto y a los actores locales en la construcción de los muros.
- La estrategia metodológica PPM, ha sido diseñada por técnicos externos al GM, ellos simplemente se remitieron a su implementación. La mayoría de los actores locales no conocen “científicamente” la metodología, sino por las experiencias en los distintos procesos de planificación en el interior de sus organizaciones (sindicatos, sub centrales, centrales y GM).
- El GM, es local en la medida que las autoridades que conforman el GM son elegidas por la población del municipio, aunque no pertenezcan al sindicato o sub central donde se localiza el proyecto. Durante el proceso participa de forma permanente porque al mismo tiempo actúa como entidad ejecutora y financiera, su participación es más técnica que social y está abierto a las sugerencias referidas al proyecto de parte de los beneficiarios. Como entidad financiera externa a la comunidad ha tenido control sobre los recursos económicos.

Con las valoraciones expuestas en el anterior gráfico, se ha encontrado similitudes entre los elementos.





### GRÁFICO N° 13 DIFERENCIAS Y SIMILITUDES

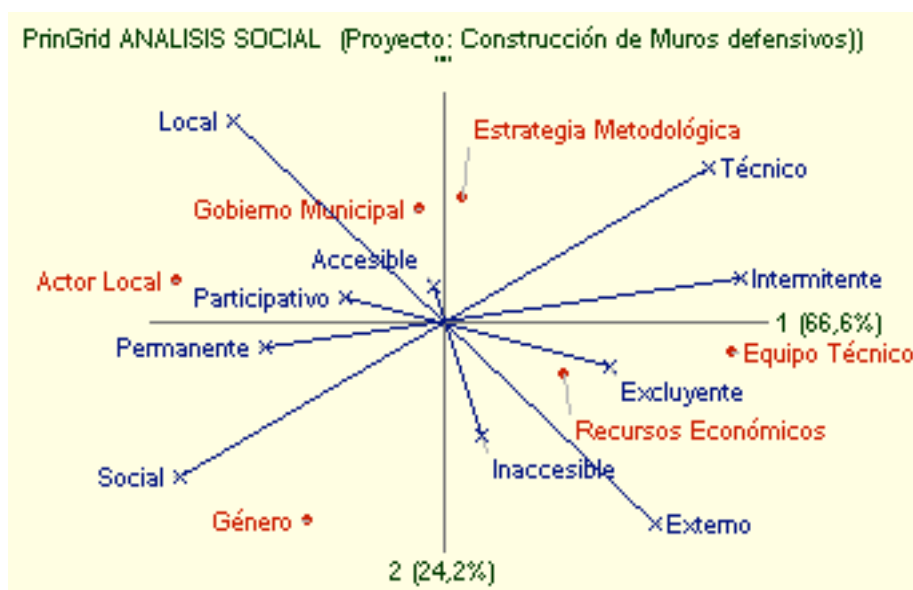


Fuente: Elaboración propia

- El GM y la estrategia metodológica tienen 95% de similitud. El personal técnico del GM conoce el proceso de la metodología utilizada. La participación de ambos es técnica, el GM es accesible en la medida que considere las sugerencias de parte de los actores locales.
- Existe 80% de similitud entre el equipo técnico y los recursos económicos. Durante el proceso del proyecto, el equipo técnico que es externo permanece en la zona durante la ejecución, de manera similar ocurre con los recursos económicos que se disponen simplemente para el proyecto.
- Los actores locales y género tienen 75% de similitud. Los beneficiarios, se han preocupado que durante el desarrollo del proyecto su participación esté en el marco de la equidad de género.

Para finalizar con el análisis social, a continuación se describen e interpretan las construcciones sociales que se ubican en el espectro de valoraciones (gráfico N° 14).

**GRÁFICO N° 14**  
**UBICACIÓN DE LOS PROBLEMAS EN EL ESPECTRO DE VALORACIONES**



Fuente: Elaboración propia

- ▶ Cuadrante centro superior: el personal del GM conoce y maneja técnicamente (científicamente) la metodología PPM porque utiliza frecuentemente para la elaboración de instrumentos de planificación (PDM, PMOT) o proyectos que son incluidos en el POA, además de ser parte de las políticas públicas del Gobierno Estatal. Como requisito de la metodología PPM es la participación proactiva y sinérgica de los actores, generando un intercambio de conocimiento entre los actores locales y personal del GM.
- ▶ Cuadrante izquierdo: la participación de los actores locales (varones y mujeres) en el proceso del proyecto ha sido permanente, portándose accesibles a los comentarios/sugerencias de los técnicos. Las sugerencias y aportes de los actores fue importante porque conocen su habitud sus necesidades y los técnicos conocen la forma técnica de satisfacer dichas necesidades, tratando de realizar un trabajo conjunto entre los beneficiarios y técnicos aunque cada uno tiene sus propias características.
- ▶ Cuadrante izquierdo: el equipo técnico y los recursos económicos han sido intermitentes y externos, en algunos momentos el equipo técnico ha tenido actitudes excluyentes en la toma de decisiones técnicas, por tanto inaccesible en algunas circunstancias.

## **2. PROYECTO: MANEJO DE ATAJADO Y APOYO A LA PRODUCCION AGROPECUARIA, COMUNIDADES DE CHAUPICOLLO ALTO Y BAJO - MUNICIPIO DE SACABAMBA**

### **A. Descripción del municipio y la zona<sup>51</sup>**

#### Características generales

Sacabamba es la cuarta sección municipal de la provincia Esteban Arze del departamento de Cochabamba. Limita al norte con los municipios de Anzaldo y Villa Rivero, al sur con Punata, al este con Mizque y al oeste con Anzaldo. El municipio se ubica a 85 Km. de la capital del departamento, con una extensión superficial de 242 Km<sup>2</sup>., geográficamente se encuentra entre los 17°41' y 18° 00' Latitud Sur y 65° 42' y 67° 00' Longitud Oeste.

El municipio fue creado el 1 de noviembre de 1990. Políticamente, Sacabamba está conformado por 5 cantones o sub centrales: Sacabamba (8 OTBs), Quecoma (6 OTBs), Apillapa (5 OTBs), Matarani (10 OTBs) y Ch'allaque (5 OTBs). Las comunidades de Chaupicollo Alto y Chaupicollo Bajo forman parte de la sub central de Matarani.

Las comunidades de Chaupicollo Alto y Chaupicollo Bajo, se ubican al oeste del municipio, limita al norte con: Matarani, al sur: Yana Khaka, este: Mojón Loma y oeste con el municipio de Anzaldo (Ver Anexo 2).

#### Aspectos físico – naturales

Sacabamba, se encuentra a una altura entre los 2.500 a los 3.700 m.s.n.m. y abarca dos pisos ecológicos: cabecera de valle y puna. Su topografía es variada, con colinas bajas, serranías onduladas, pendientes elevadas y terrenos escarpados. La existencia de los pisos ecológicos: cabecera de valle y puna, permiten la presencia de flora y fauna nativas, los suelos son frágiles y con susceptibilidad a procesos de erosión laminar. El clima es templado, la temperatura varía entre los 12° C y 18° C.

---

<sup>51</sup> Resumen elaborado en base al PDM de Sacabamba y CNPV 2001.

Datos demográficos

El municipio, según el Censo 2001, tiene una población de 4.718 hbtos., de los cuales 2.375 son mujeres y 2.343 varones. La tasa anual de crecimiento durante el periodo ínter-censal 1992-2001 es de 2.4%, con una densidad demográfica de 19,49 habitantes por Km<sup>2</sup>.

Sistema económico-productivo

La actividad económica del municipio está basada en la producción agrícola; se cultiva papa, trigo, maíz, cebada, arveja, cebolla, avena, haba, papaliza, oca, quinua, tarwi y otros.

En la pecuaria, se cría pequeños hatos de ganado, por orden de importancia: ovino, bovino, porcino, caprino y equino. La producción pecuaria en toda la zona es un recurso importante en la economía familiar estrechamente ligado a la agricultura, ambos proceso productivos se desarrollan en el mismo espacio físico.

La ganadería genera el fertilizante orgánico a través del guano, materia indispensable para la producción agrícola, la agricultura contribuye a la alimentación del ganado, por tanto, para la obtención de subproductos pecuarios como: carne, leche, lana, fibra y estiércol entre otros.

Resumen de indicadores

Es un resumen sintético de los indicadores físico-espacial, social, económico y cultural más relevantes para el análisis del municipio. Sistematizado en cuadros, mostrando la situación actual del municipio.

**CUADRO N° 6  
RESUMEN DE INDICADORES**

<b>ASPECTOS FISICO ESPACIALES DEL MUNICIPIO</b>	
<b>Capital</b>	Sacabamba
<b>Ubicación geográfica</b>	17°41' y 18° 00' Latitud Sur y 65° 42' y 67° 00' Longitud Oeste.
<b>Altitud</b>	Altitud variable de 2.500 a 3.700 m.s.n.m, Pisos ecológicos: Cabecera de valle y puna
<b>Superficie</b>	242 Km
<b>Límites</b>	Norte: Anzaldo y Villa Rivero, Este: Mizque, Oeste: Anzaldo y Sur: Punata.
<b>Clima-temperatura</b>	Templado con variaciones de temperatura entre 12° C y 18° C.
<b>Precipitación pluvial:</b>	Varía de acuerdo a los pisos ecológicos, promedio anual de 575 mm
<b>Riesgos climáticos</b>	Sequías, granizadas y otros. Los suelos son frágiles y con susceptibilidad a

	procesos de erosión laminar.
<b>ESTRUCTURA POLÍTICA ADMINISTRATIVA</b>	
Cantones:	Sacabamba: 8 OTBs, Quecoma: 6 OTBs, Apillapa: 5 OTBs, Matarani: 10 OTBs y Ch'allaque: 5 OTBs.
<b>ASPECTOS DEMOGRÁFICOS</b>	
<b>Población</b>	Total: 4.718 hbtes. Hombres: 49,6%                      Mujeres: 50,3% Tasa de crecimiento (1992-2001): 2,4% Densidad: 19,48 hbt/Km <sup>2</sup>
<b>ASPECTOS SOCIOCULTURALES</b>	
<b>Grupo originario</b>	Quechua: 96,5%
<b>Idioma</b>	Quechua: 90,7%
<b>Educación</b>	Tasa de alfabetismo Hombres: 84,51%                      Mujeres: 58,09% N° de unidades educativas: 35
<b>Salud</b>	Distrito de Salud XIII Tarata Postas: Quecoma, Apillapa, Yunkataqui y Matarani. Centro de salud: Sacabamba
<b>VIVIENDA</b>	
<b>Vivienda y servicios</b>	Hogares: 1189 Agua por cañería: 44,3 % Energía eléctrica: 23,6 % Servicio sanitario: 22,4 % Cocinan con leña: 89,9 %
<b>ASPECTOS ECONÓMICO - PRODUCTIVOS</b>	
<b>Población por actividad económica</b>	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura: 63,1% Construcción: 14,0% Educación: 6,7% Industria manufacturera: 5,5% Servicios a los hogares y servicio doméstico: 2,4% Hoteles y restaurantes: 2,0% Comercio al por mayor y al por menor 1,8%
<b>Agricultura</b>	Papa, trigo, maíz, cebada, arveja, cebolla, avena, haba, papaliza, oca, quinua, tarwi.
<b>Pecuaria</b>	Ovino, bovino, porcino, caprino y equino
<b>Comunicación y transporte</b>	Radio PIO XXII El Correo se efectúa a través del transporte terrestre. Transporte terrestre: buses que salen del municipio de Cliza todos los días
<b>ASPECTOS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Instituciones</b>	<u>Instituciones Públicas</u> Honorable Alcaldía Municipal, Mancomunidad de Municipios del Caine, Distrito de Salud, Distrito de Educación, Policía Nacional, Registro Civil, Defensoría de la niñez y adolescencia <u>Instituciones privadas de desarrollo</u> PCI, JESÚS MARÍA, CIPCA, PURISANA <u>Organizaciones Civiles y Gremiales</u> OTBs, Comité de Vigilancia

INDICADORES DE POBREZA	
Índice de pobreza	Necesidades Básicas Insatisfechas: 98,2 % Necesidades Básicas Satisfechas: 1,8%
Índice de desarrollo humano (2001)	Ranking Municipal: 273 Ranking departamental: 33 Esperanza de vida al nacer (años): 53,5 Tasa de analfabetismo de adultos (15 y más Años de edad): 70,8% Años promedio de escolaridad: 3,9 Tasa de matriculación neta combinada inicial, primaria y secundaria: 81% Consumo per cápita (PPA en \$us/año): 409 Desigualdad: 0,121 Índice de esperanza de vida: 0,48 Índice de educación: 0,62% Índice del consumo (ajustado al PIN per cápita): 0,29% Valor del índice de desarrollo humano: 0,46%

Fuente: Elaboración en base a datos del PDM, CNPV 2001, Müller & Asoc. e IDH

## B. Proyecto: Manejo de atajados y apoyo a la producción agropecuaria en las comunidades de Chaupicollo Alto y Bajo<sup>52</sup>

La propuesta técnica del proyecto: “Manejo de atajados y apoyo a la producción agropecuaria en las comunidades de Chaupicollo Alto y Bajo” ha sido elaborada por el Programa de Unidad Rural Integral de Seguridad Alimentaria y Nutricional Andina (PURISANA) y la Yunta S.R.L. y financiado por el GM de Sacabamba, Prefectura de Cochabamba y ATICA.

Con el proyecto se pretende resolver y solucionar de manera integral los problemas que afectan directamente a la producción agropecuaria y la degradación paulatina de los recursos naturales, buscando disminuir la erosión de los suelos, protegiendo las áreas cultivables, para mantener la capacidad productiva del suelo. También se busca recuperar, proteger y aumentar la cobertura vegetal, a través de una motivación y reflexión en las familias beneficiarias para frenar la degradación acelerada del suelo, creando de esta manera buena infiltración del agua de lluvia en el suelo.

Para contribuir a la recuperación y protección de los recursos naturales se promoverá la difusión de tecnologías agro ecológicas, y otras alternativas tecnológicas acordes a su medio y que logren insertarse y adaptarse a su agro ecosistema a través de acciones de capacitación, asistencia técnica e inversión para estimular la conservación de las bases productivas (suelos, fuentes de agua, vegetación natural y recursos genéticos), asegurando de esta manera la producción sostenible de los

---

<sup>52</sup> Resumen de la propuesta: “Manejo de atajados y apoyo a la producción agropecuaria en las comunidades de Chaupicollo Alto y Bajo”, elaborado por PURISANA 2002.

alimentos y la seguridad alimentaria de las familias campesinas, reduciendo de esta manera el índice de migración y fortaleciendo la organización de las comunidades beneficiarias, a través de cuatro enfoques:

1. Seguridad Alimentaria; disminuyendo la inseguridad alimentaria de las familias beneficiarias, mediante el establecimiento de parcelas productivas que mejoren los rendimientos y promoviendo una producción diversificada de alimentos que mejore la dieta de las familias,
2. Protección y conservación de los recursos naturales;
3. Sostenibilidad;
4. Manejo agro ecológico de las bases productivas.

El objetivo del proyecto es: mejorar la productividad agropecuaria de las familias campesinas mediante el uso eficiente del agua para riego, la conservación de las bases productivas y el manejo de fertilidad de los suelos, promoviendo el uso de tecnologías agro ecológicas y alternativas tecnológicas acordes a su medio, a través de acciones de capacitación, asistencia técnica e inversión estimulando de esta manera la dinámica productiva de la comunidad. Se espera que mejore la situación alimentaria y económica de las familias, el mismo se logrará mediante la realización de actividades específicas por componentes que orienten y creen capacidades en las familias beneficiarias para fortalecer la producción agropecuaria y al manejo sostenible de los recursos naturales. El proyecto esta conformado por los siguientes componentes: a) Conservación y manejo de la fertilidad de suelos, b) Apoyo a la producción, c) Forestación, d) Manejo de ganado ovino y e) Fortalecimiento a la organización campesina.

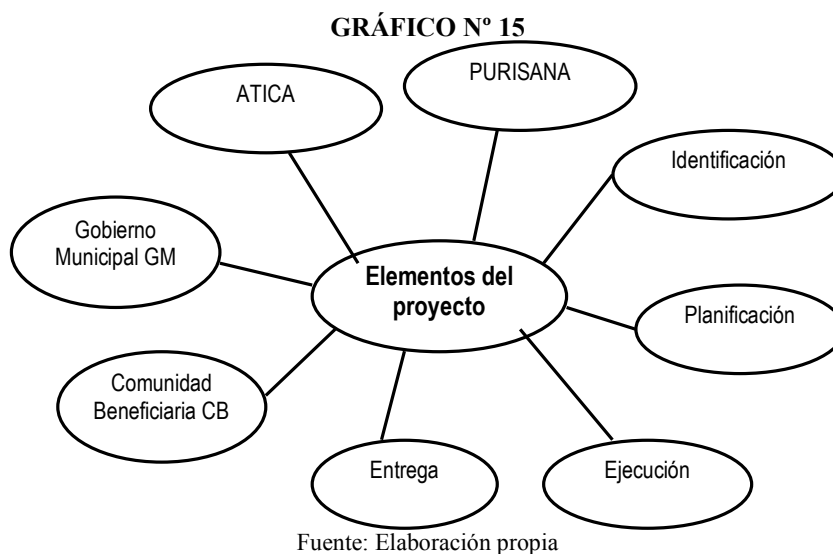
### **C. Una mirada al proyecto con los ojos del actor**

El proceso del ciclo del proyecto: “Manejo de atajados y apoyo a la producción agropecuaria en las comunidades de Chaupicollo Alto y Bajo” ha utilizado la metodología: Enfoque basado en la Demanda, diseñado por el Programa ATICA.

Se efectuaron los talleres de Profundización de la Demanda con la participación de los actores locales y el equipo técnico, como producto de la Profundización (tres momentos o talleres) facilitado por el equipo técnico de ATICA fue el diseño del proyecto y PURISANA es la entidad ejecutora. Durante la fase de ejecución se realizan los talleres Satisfacción al Cliente (SAC), con la participación de los clientes/actores beneficiarios, oferentes/ejecutores, técnicos del GM y

representantes de ATICA, quienes realizan la evaluación a medio tiempo y al mismo tiempo monitoreo del proyecto.

Seguidamente, se describe el ciclo del proyecto y a los actores que participaron en el mismo a partir del conocimiento de la CB (clientes), GM y Entidad Ejecutora: PURISANA (Ofrente de Servicio). Los elementos identificados para ser valorados en la matriz de CsSs son las fases del ciclo del proyecto y actores involucrados en el proceso, los cuales se reflejan en el gráfico N° 1.



A continuación se describe y explican conceptualmente los constructos diseñados por los actores:

**CUADRO N° 7**  
**DESCRIPCIÓN DE LAS CONSTRUCCIONES SOCIALES**

CONSTRUCTOS	DESCRIPCIÓN	CLIENTE	GM	PURISANA
No Participativo (1) Participativo (5)	Grado de participación de cada actor en relación al ciclo del proyecto.	X	X	X
No beneficioso (1) Beneficioso (5)	Refleja los beneficios que tiene el proyecto hacia los diferentes actores.	X	X	X
Caro (1) Barato (5)	Describe la inversión económica en las etapas del proyecto y "cuanto" ha invertido cada actor	X	X	X
Mucho tiempo (1) Poco tiempo (5)	Tiempo que el actor ha invertido durante el proyecto y el que se ha demorado en cada etapa.		X	
No fortalece la organización (1) Fortalece la organización (5)	Organización de la comunidad.		X	
Conocimiento técnico (1) Conocimiento local (5)	Conocimiento aportó más durante el ciclo del proyecto y el conocimiento de los actores	X		X
No hay organización (1) Existe organización (5)	Existencia de organización en el ciclo del proyecto, y la organización existente en el interior del GM, PURISANA, ATICA y comunidad beneficiaria.		X	X

Fuente: Elaboración en base a reunión con beneficiarios, 12 de agosto 2004



## 1. Comunidad Beneficiaria CB

El siguiente gráfico, muestra la valoración de la comunidad respecto al ciclo del proyecto y los actores:

**GRÁFICO N° 16  
COMUNIDAD BENEFICIARIA**

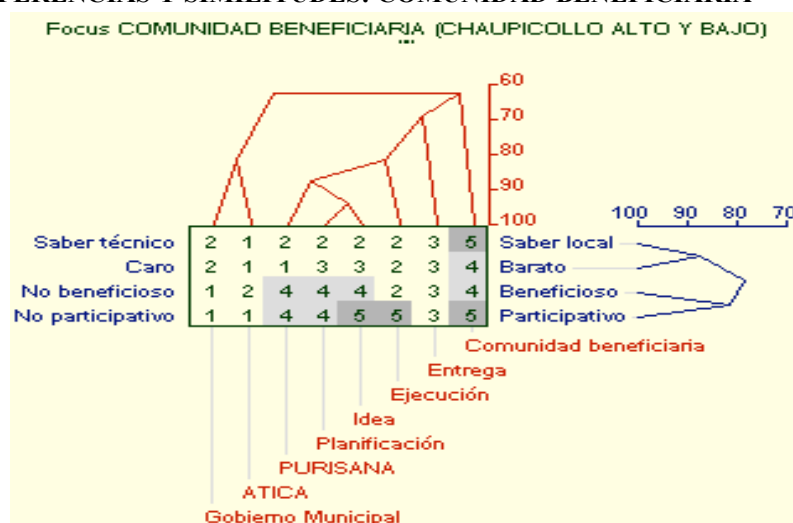


Fuente: Elaboración en base a reunión con beneficiarios, 12 de agosto 2004

- ▶ La idea surgió en el primer taller de “Profundización de la demanda” con bastante participación de actores de las dos comunidades beneficiarias. La planificación, se ha desarrollado en los siguientes talleres de Profundización, con similar participación de los clientes y oferentes (equipo técnico), como resultado de los mismos se elaboró la HICA y posteriormente el perfil del proyecto que ha sido concertado con los actores locales, en ambas fases del proyecto ha existido una leve influencia de parte del equipo técnico a través de sus aportes técnico-académico.
- ▶ Por la magnitud y características que tiene el proyecto, durante la fase de ejecución es necesario el asesoramiento permanente del equipo técnico de PURISANA además, periódicamente el desembolso económico para la ejecución de los diferentes componentes del proyecto. Los clientes aún no han visto los beneficios del proyecto.
- ▶ ATICA, participa como entidad que facilitó el diseño del perfil del proyecto y también apoya económicamente al proyecto, en cambio el mayor aporte de al proyecto de parte de los clientes es valorado, Valentino Soria comenta al respecto: *Nosotros, somos los beneficiarios del proyecto pero no es gratis, nosotros aportamos con nuestro trabajo y nuestro conocimiento local* (agosto 2004).
- ▶ Entrega: El proyecto aún no ha llegado a fase de conclusión.

Con las valoraciones de la comunidad beneficiaria en la matriz de CsSs hacia el resto permite encontrar diferencias y similitudes entre los elementos, los mismos se describen a continuación.

**GRÁFICO N° 17**  
**DIFERENCIAS Y SIMILITUDES: COMUNIDAD BENEFICIARIA**



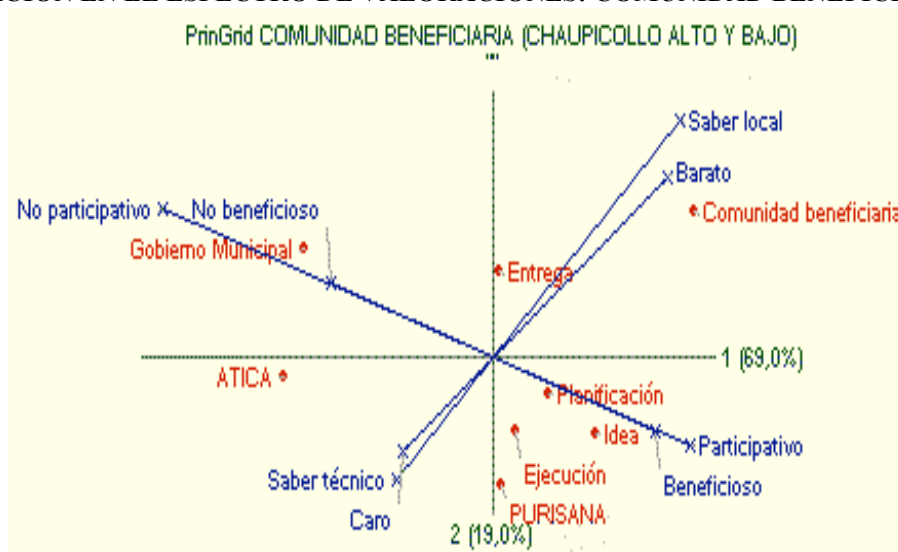
Fuente: Elaboración en base a reunión con beneficiarios, 12 de agosto 2004

- ▶ Existe un 95% de similitud entre la idea y planificación del proyecto. La participación de los beneficiarios en los talleres de Profundización de la Demanda ha sido importante para que la idea o demanda genuina pase a ser una demanda calificada y se elabore el perfil del proyecto. En ambas fases han predominado las sugerencias del equipo técnico, sin embargo el propósito de los aportes ha sido para beneficio de la elaboración de la HICA.
- ▶ Entre ATICA y el GM existe 80% de similitud. Ambos actores tienen como característica una participación técnica y ser contrapartes económicas importantes en el proyecto. El beneficio que reciben es de manera indirecta, ATICA ve al proyecto como una experiencia<sup>53</sup> con el modelo metodológico y para el GM un proyecto que satisface las demandas de dos comunidades empleando una estrategia metodológica no convencional.

Continuando con las valoraciones expuestas de la comunidad beneficiaria, las mismas pueden ubicarse en el espectro de valoraciones (gráfico N° 18):

<sup>53</sup> Más sobre las experiencias de proyectos con Enfoque Demanda en: ATICA (2003). **Lecciones aprendidas**. Cochabamba: COSUDE.

**GRÁFICO N° 18**  
**UBICACIÓN EN EL ESPECTRO DE VALORACIONES: COMUNIDAD BENEFICIARIA**



Fuente: Elaboración en base a reunión con beneficiarios, 12 de agosto 2004

- ▶ Cuadrante superior derecho: la CB, contribuye al proyecto a partir de sus conocimientos de experiencias de proyectos similares anteriores, su aporte económico en efectivo es mínimo pero importante en comparación al GM, PURISANA y ATICA. De este modo, a través de su conocimiento local se reconstruyen tecnologías que con el transcurso del tiempo se van perdiendo.
- ▶ Cuadrante inferior derecho: con la participación de los actores en los talleres de Profundización de la Demanda, se logró que la idea (demanda genuina) pase a ser demanda calificada (proyecto) con diseño del proyecto, beneficiando de esta manera a las dos comunidades.
- ▶ Cuadrante inferior izquierdo: PURISANA, con su equipo técnico es la responsable de la ejecución, además de ser quién administra los recursos económicos del proyecto. ATICA, además de elaborar el Perfil del Proyecto aporta económicamente

## 2. Gobierno Municipal GM

El gráfico N° 19, describe la opinión GM en relación a los otros actores y fases del ciclo del proyecto.

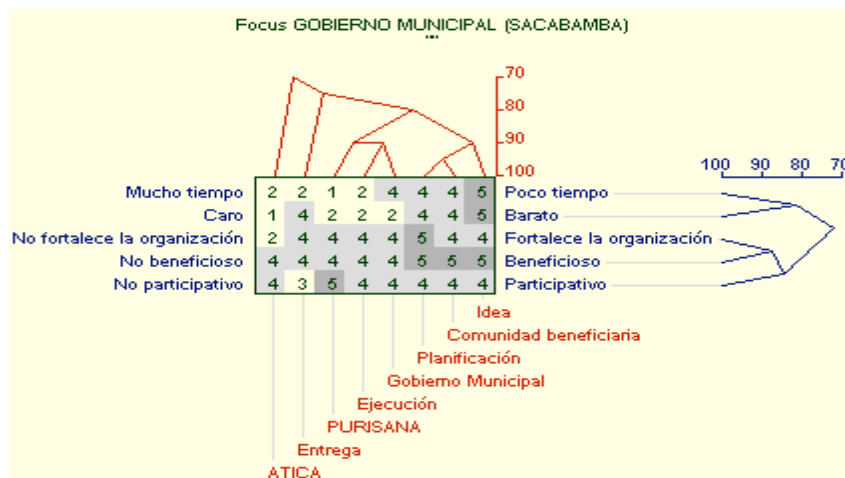


Fuente: Elaboración en base a entrevista a Ing. Pacheco, septiembre 2004

- ▶ La idea surge en el primer taller de Profundización de la Demanda, con la participación de los clientes dirigidos por el equipo técnico, el mismo beneficia a las comunidades y contribuye al fortalecimiento de su organización interna. En la Profundización de la demanda (planificación), los clientes han identificado y definido los componentes del proyecto, los talleres se han realizado de acuerdo a cronograma establecido.
- ▶ Con el proyecto el GM se beneficia porque según el técnico Pacheco es: “*una experiencia que puede replicarse en otras comunidades del municipio que tengan características físico-ambientales similares*” (septiembre, 2004), además es una de las contrapartes económicas del proyecto.
- ▶ PURISANA como entidad ejecutora. Su participación es técnica en el área de acción del proyecto pero apoya al fortalecimiento de las organizaciones locales, además es quién administra los recursos económicos del proyecto. En cambio la participación de ATICA es más de monitoreo, a través de los informes periódicos de los técnicos de PURISANA y su participación en los talleres SAC.
- ▶ Entrega. Por la magnitud del proyecto, la entrega demorará un poco de tiempo, cuando culmine el proyecto beneficiará a las dos comunidades.

Por las valoraciones de la comunidad beneficiaria expuestas en el cuadro anterior, se encuentran las siguientes similitudes y diferencias (gráfico N° 20):

**GRÁFICO N° 20**  
**DIFERENCIAS Y SIMILITUDES: GOBIERNO MUNICIPAL**

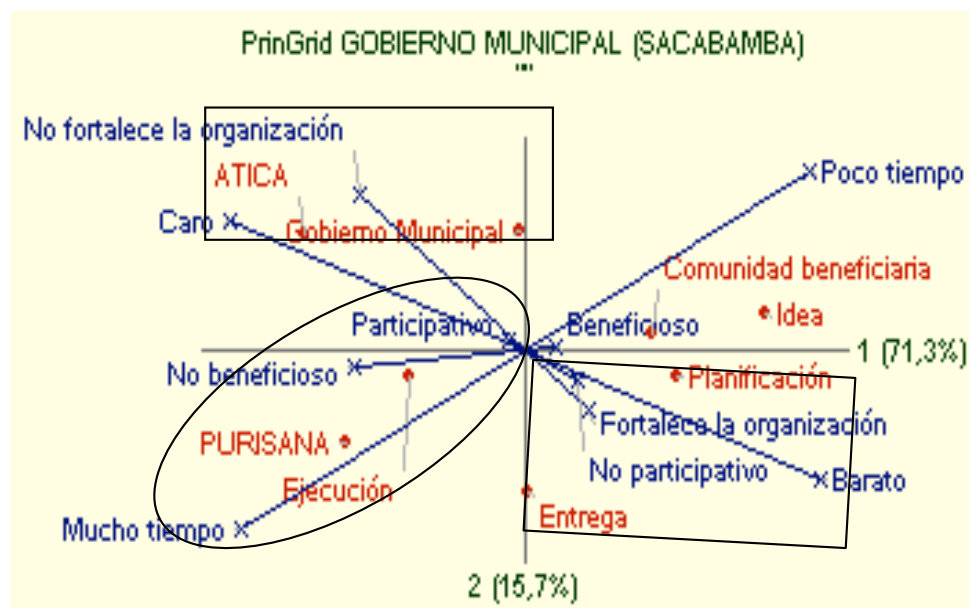


Fuente: Elaboración en base a entrevista a Ing. Pacheco, septiembre 2004

- ▶ La CB y la fase de planificación son similares en 95%. La comunidad está fortalecida organizacionalmente y ha participado de los talleres de Profundización, su contraparte económica al proyecto ha sido valorada, así como sus conocimientos fueron revalorizados.
- ▶ GM, PURISANA y la ejecución tienen un 90% de similitud. El proyecto es beneficioso para los clientes además que contribuye al fortalecimiento de las organizaciones locales. El GM aporta económicamente de la misma manera que PURISANA que incluye recursos humanos técnicos que trabajan en la zona, es la fase donde más recursos económicos se invierten.

Posteriormente, las valoraciones del GM hacia los demás elementos se ubican en el espectro de valoraciones (gráfico N° 21).

**GRÁFICO N° 21**  
**UBICACIÓN EN EL ESPECTRO DE VALORACIONES: GOBIERNO MUNICIPAL**

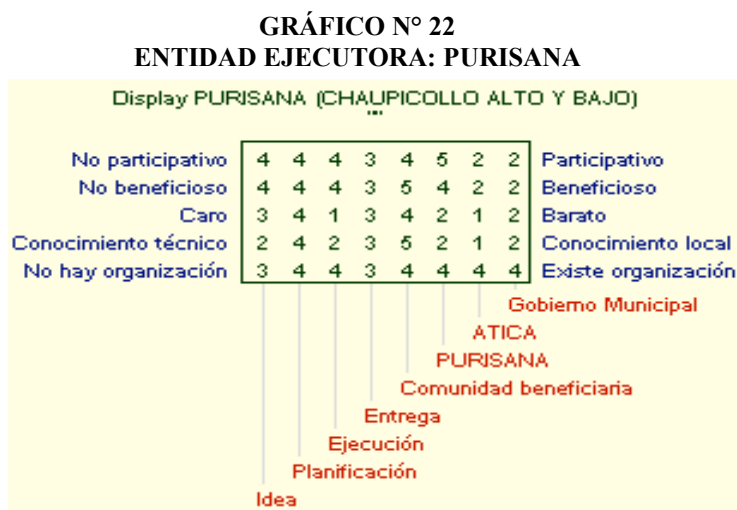


Fuente: Elaboración en base a entrevista a Ing. Pacheco, septiembre 2004

- ▶ Cuadrante superior izquierdo: ATICA y el GM, son instituciones que aportan económicamente al proyecto en diferente magnitud, indirectamente la organización local se fortalece porque tiene que velar el buen desarrollo del proyecto y formar parte del Comité de Vigilancia que controlará el uso de los recursos económicos.
- ▶ Cuadrante inferior derecho: la entrega del proyecto no requiere de dinero, tampoco de una masiva participación de los actores, pero la participación de los diferentes actores en la entrega del proyecto demuestra satisfacción con los resultados.
- ▶ Cuadrante inferior izquierdo: PURISANA al ser la entidad ejecutora, el personal técnico se encuentra permanentemente en la zona de intervención. Los técnicos aportan al proyecto con sugerencias técnicas que benefician en el proceso el desarrollo de las actividades, además por medio de los trabajos que desempeñan los técnicos de PURISANA, se ven los recursos económicos que aporta ATICA al proyecto.
- ▶ Cuadrante superior derecho: el proyecto beneficia a las dos comunidades. Los talleres de Profundización de la Demanda (identificación y planificación) se han realizado de acuerdo al cronograma establecido aunque con pausas entre los talleres, a pesar de ello su organización se fortalece permanentemente, el aporte de las comunidades al proyecto ha sido valorado.

### 3. Entidad Ejecutora: PURISANA

La opinión de PURISANA, con relación al proyecto que ejecuta y los actores que interviene, se describe en el siguiente gráfico:

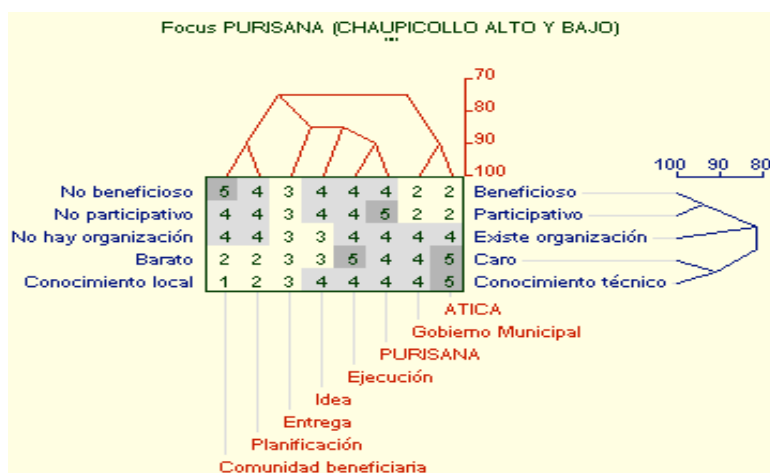


Fuente: Elaboración en base a entrevista a Ing. Arancibia, septiembre 2004

- ▶ Con la participación de los clientes y oferentes de servicios, se realizó el primer taller de “Profundización de la Demanda”, identificando -con el apoyo técnico- la demanda genuina a partir de las necesidades expresadas por los beneficiarios. La planificación del proyecto, se realizó en los siguientes talleres de Profundización, la demanda genuina (idea) pasó a ser demanda calificada para construir la HICA y el proyecto de preinversión. Para la ejecución de los talleres no se necesitó de muchos recursos económicos, además de efectuarse en el tiempo estimado según el cronograma. Durante la ejecución, el trabajo se ha dado de manera colaborativa entre los beneficiarios y el equipo técnico, de parte del equipo técnico se efectúa la transferencia de tecnología de manera progresiva, además de ser la fase operativa que más recursos económicos necesita.
- ▶ La participación del GM es más específica: contraparte económica del proyecto y monitoreo del mismo, con características similares se encuentra ATICA, existiendo retroalimentación de la experiencia del proyecto diseñado con ED. En cambio PURISANA, es más operativo y el cliente aporta al proyecto a partir de sus experiencias y conocimientos locales además que fueron partícipes de la profundización de la demanda, su aporte económico es valorado, según el técnico de PURISANA: *ya paso el tiempo de darles todo gratis, porque no valoran el verdadero significado del proyecto, si ellos aportan y trabajan aprenderán a valorar lo que tiene y el proyecto les proporciona, si ellos aportan, con el tiempo cuidarán lo que han trabajado* (septiembre 2004).

El siguiente gráfico, muestra las diferencias y similitudes respecto a las valoraciones de PURISANA en relación a los otros actores y ciclo del proyecto:

**GRÁFICO N° 23**  
**DIFERENCIAS Y SIMILITUDES: PURISANA**



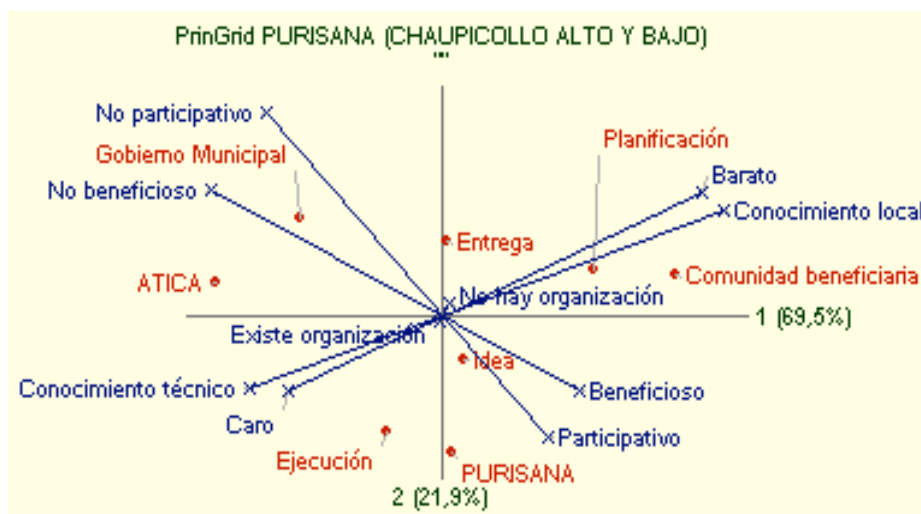
Fuente: Elaboración propia, septiembre 2004

- Entre la comunidad beneficiaria y la fase de planificación, existe un 90% de similitud. La comunidad beneficiaria organizada ha participado de los talleres de Profundización de la Demanda, durante el proceso de planificación aporta con sugerencias y conocimiento local del área de acción. Con igual porcentaje de similitud se encuentran PURISANA y la fase de ejecución del proyecto, porque PURISANA es la ejecutora. Finalmente, ATICA como el GM, aportan económicamente al proyecto.

Como en los anteriores casos, las valoraciones que los actores han proporcionado son trasladadas al espectro de valoración, las mismas se muestran en el siguiente gráfico:



**GRÁFICO N° 24**  
**UBICACIÓN EN EL ESPECTRO DE VALORACIONES: PURISANA**



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2004

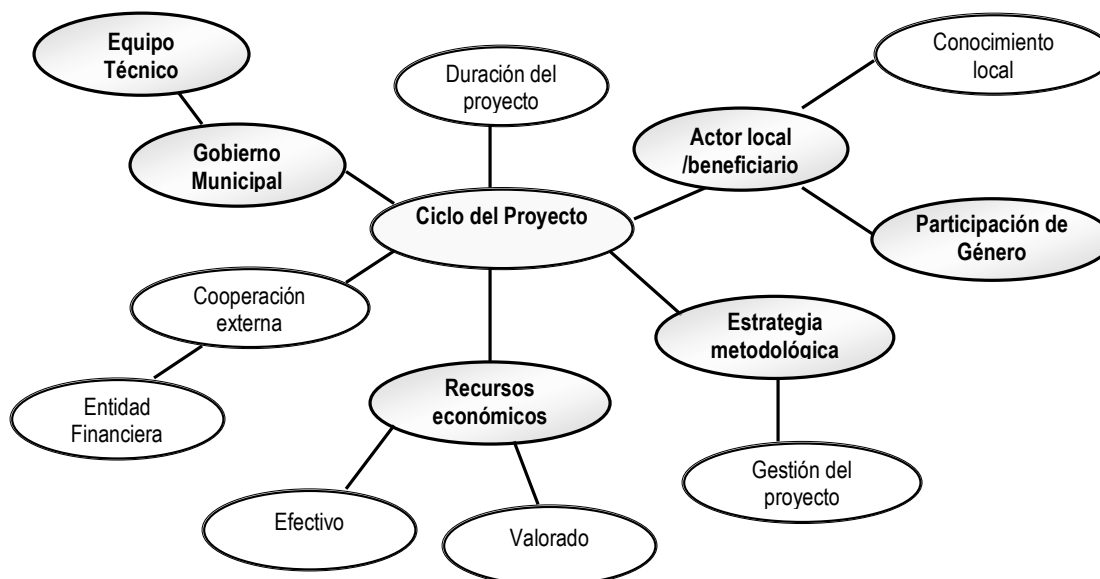
- ▶ Cuadrante derecho: la comunidad beneficiaria, participó en los talleres de Profundización de la Demanda, en ellos la demanda genuina pasó a ser calificada elaborándose la HICA y posteriormente proyecto a diseño final, aportaron al proceso del mismo desde su conocimiento local, en esta fase ellos no han aportado con recursos económicos sino, los actores locales dieron de su tiempo para participar en los talleres.
- ▶ Cuadrante superior izquierdo: ATICA y el GM participan en le proyecto a través de aportes económicos. El beneficio que recibe ATICA es la retroalimentación de las experiencias de proyectos de desarrollo ejecutados con el ED y para el GM son proyectos que pueden utilizarse como modelos en otras comunidades de la jurisdicción municipal.
- ▶ Cuadrante inferior izquierdo: la ejecución, es dirigida por el equipo técnico experto de PURISANA, que se encargan del desarrollo de actividades de los componentes del proyecto.

#### **D. Análisis Sistémico de participación en el ciclo del proyecto**

El análisis sistémico utilizó herramientas del modelo metodológico de SINFONIA, con los resultado obtenidos se describió y explicó la relación e intensidad de influencia existente entre los factores/elementos (procesos, actores) durante el ciclo del proyecto, a partir de la percepción de los actores apoyado con un análisis científico. Para efectuar el análisis sistémico se utilizaron los etapas: panorama del sistema, selección de factores y su definición, matriz de influencia, estructura de efectos y esquema axial.

En primer lugar, se presenta el *panorama del sistema y selección de factores*, utilizando el *mapa mental*, que permitió identificar los factores potenciales e importantes, con independencia del nivel de abstracción en que se encuentren. El gráfico N° 25, describe los elementos identificados y priorizados por los actores.

**GRÁFICO N° 25**  
**PANORAMA DEL SISTEMA: CICLO DEL PROYECTO Y SELECCIÓN DE FACTORES**



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se procedió a la *definición de los factores* seleccionados del panorama del sistema, la conceptualización de los elementos se efectúa con la mayor precisión posible desde un enfoque neutral, convirtiéndose en una expresión del sistema. El cuadro N° 8, conceptualiza los factores priorizados.

**CUADRO N° 8**  
**DEFINICIÓN DE FACTORES**

	<b>Término Clave</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Expresión posible</b>
A	Actor local / beneficiario	Participación	Alta - Baja
B	Equipo técnico	Personal	Calificado – No calificado
C	Estrategia metodológica		Adecuada - Inadecuada
D	Género	Participación de varones y mujeres	Equitativo – No equitativo
E	Recursos económicos	Dinero en efectivo	Suficientes – Insuficientes
F	Gobierno Municipal	Institución	Activo - Inactivo

Fuente: Elaboración propia

Los elementos se ubican en la matriz de influencia, se valora la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás.

**CUADRO N° 9**  
**MATRIZ DE INFLUENCIA**

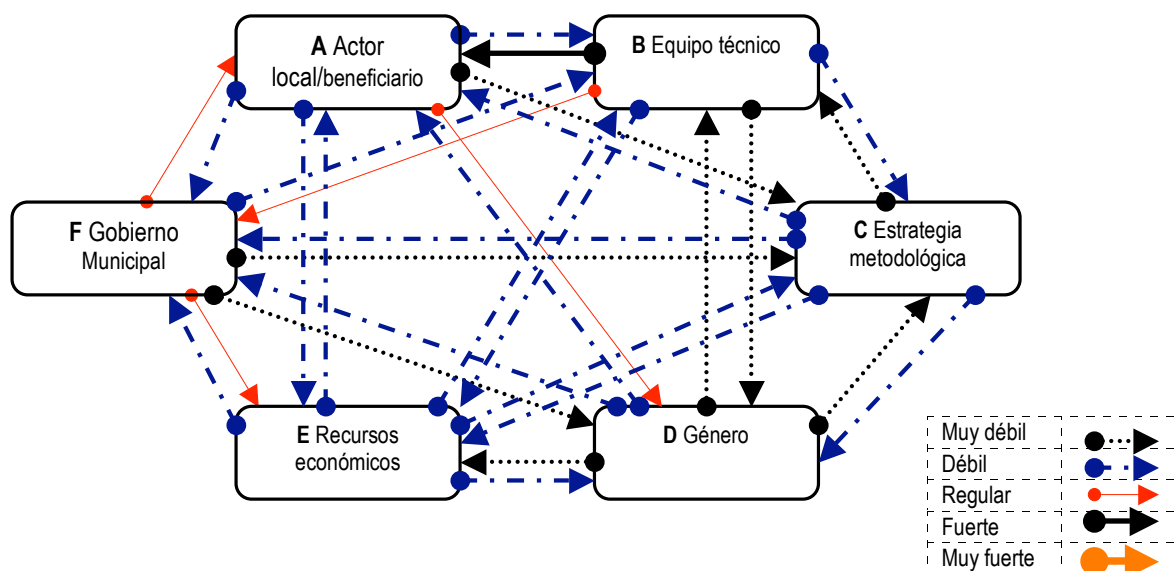
Influencia a De	A	B	C	D	E	F	Σ SA
<b>A</b> Actor local / beneficiario		2	1	3	2	2	<b>10</b>
<b>B</b> Equipo técnico	4		2	1	2	3	<b>12</b>
<b>C</b> Metodología	2	1		2	2	2	<b>9</b>
<b>D</b> Género	2	1	1		1	2	<b>7</b>
<b>E</b> Recursos económicos	2	2	2	2		2	<b>10</b>
<b>F</b> Gobierno Municipal	3	2	1	1	3		<b>10</b>
<b>Σ SP</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	
<b>SA x SP</b>	<b>130</b>	<b>96</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	

Fuente: Elaboración en base a datos recolectados en sondeo a los actores  
(Intensidad de influencia: Neutro=, Muy débil=1, Débil=2, Regular=3, Fuerte=4, Muy fuerte=5)

El ciclo del proyecto al ser un sistema complejo, con una estructura articulada, cada una de las fases está inter-relacionadas, y los cambios en alguna de ellas puede influir en mayor o menor grado al resto, por la complejidad del sistema, no se puede comprender el todo.

Los datos de la matriz de influencia se localizan en la *estructura de efectos*, que es una forma de representación que muestra principalmente el curso y la intensidad de las corrientes de efectos individuales, se visibiliza mejor la dinámica y estructura del sistema (Gráfico N° 26).

**GRÁFICO N° 26**  
**ESTRUCTURA DE EFECTOS**



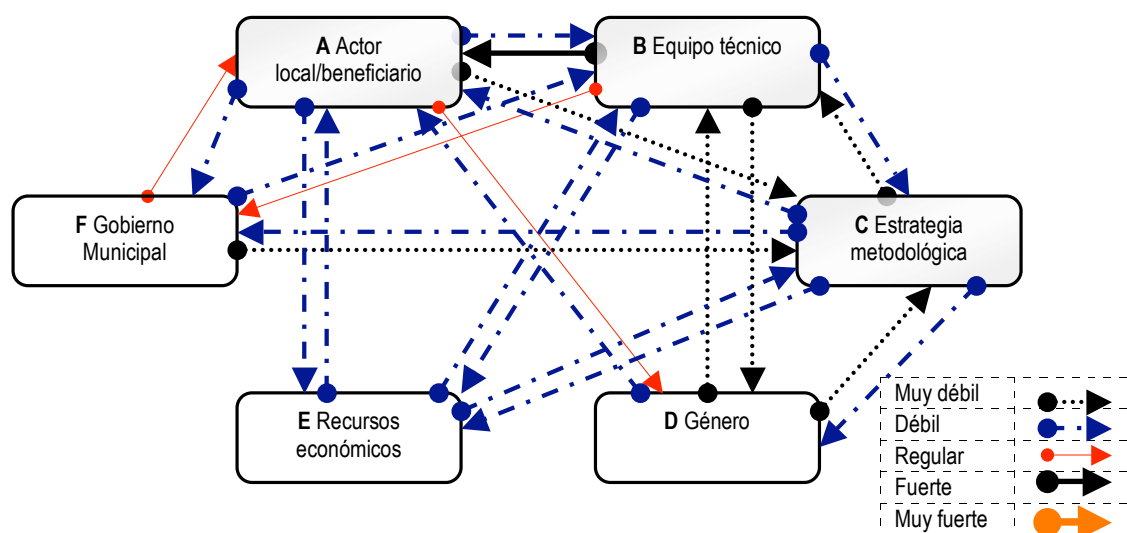
Fuente: Elaboración en base a la matriz de influencia

La mayoría de los factores, recibe y emite influencia de muy débil a débil.

- ♦ La intensidad de influencia del equipo técnico sobre el beneficiario es más alta. Por el contrario, el cliente/actor local recibe influencia débil de parte del resto de los factores, excepto del equipo técnico del que recibe influencia fuerte.
- ♦ El factor que recibe influencia muy débil (2 de 5) y débil (3) es la estrategia metodológica. El proceso que debe seguir el ED ya está diseñado, de manera que el técnico capacitado facilita el proceso de la gestión del proyecto.

Por la complejidad del sistema del proyecto, es necesario priorizar los factores, no quiere decir que aquellos que no han sido priorizados no son importantes dentro del sistema, más al contrario permitirá realizar un análisis más específico. Los factores seleccionados son los considerados más operativos en el ciclo del proyecto: equipo técnico, actor local y estrategia metodológica. El siguiente gráfico, describe la relación de influencia de y hacia: el actor local, equipo técnico y estrategia metodológica.

**GRÁFICO N° 27**  
**ESTRUCTURA DE EFECTOS**



Fuente: Elaboración en base a la matriz de influencia

- ♦ El actor local tiene influencia regular sobre el equipo técnico, sin embargo éste tiene fuerte influencia sobre el actor local, en tanto que la relación entre ellos es no lineal con crecimiento logístico porque, de acuerdo a las características del proyecto el equipo técnico es quién dirige las actividades ha realizarse con los beneficiarios sin afectar la cotidianidad de los mismos.

Por la magnitud del proyecto, la intervención del equipo técnico es fundamental en la ejecución del mismo sin embargo, la opinión de los actores locales en el proceso es importante porque son los que conocen su habitat.

La influencia del actor local sobre la estrategia metodológica es muy débil, pero la influencia de la estrategia metodológica aumenta mínimamente sobre el actor local. El ED ha sido diseñado para proyectos de desarrollo, la influencia que tiene sobre los actores es débil porque todavía no conocen en su integridad el proceso de la misma.

El actor local tiene influencia regular sobre género y de género al actor es débil. Los beneficiarios tienen una reacción retroalimentaria positiva con la participación de género, porque ven la necesidad de tomar en cuenta la opinión de los varones como de las mujeres.

Existe influencia débil entre el actor local y los recursos económicos, porque los beneficiarios no deciden de manera directa sobre las contrapartes económicas de ATICA, PURISANA y el GM al proyecto, pero si pueden decidir sobre la contraparte comunal.

El GM tiene influencia regular sobre los actores locales con una relación no lineal, porque el GM como institución representa a los beneficiarios frente a las entidades que intervienen en el proyecto.

- ♦ El equipo técnico influye débilmente sobre la metodología además de existir una reacción retroalimentaria positiva, puesto que ha sido diseñado por agentes externos al proyecto y los técnicos han tenido que capacitarse, para que apliquen en la planificación de proyectos. En el proyecto, los técnicos conocían el procedimiento y aplicación de la metodología.

Entre la participación de género y el equipo técnico la influencia es muy débil, porque el equipo técnico cumple con los términos de referencia del contrato del proyecto, pero incentivando la participación de las mujeres que son las que menos participan. Si la metodología es aplicada por los técnicos de manera textual, se daría una relación no lineal porque ellos impulsarían una mayor participación de las mujeres en todo el proceso del proyecto.

La influencia es débil con un crecimiento logístico entre el equipo técnico y los recursos económicos en el proyecto. El equipo técnico no interviene en la decisión financiera, respecto a los montos que aporta cada actor involucrado, se remite a lo presupuestado.

La influencia del GM es débil en relación a la influencia regular del equipo técnico del proyecto sobre el GM. La relación entre ambos se limita al tiempo que dure el proyecto.

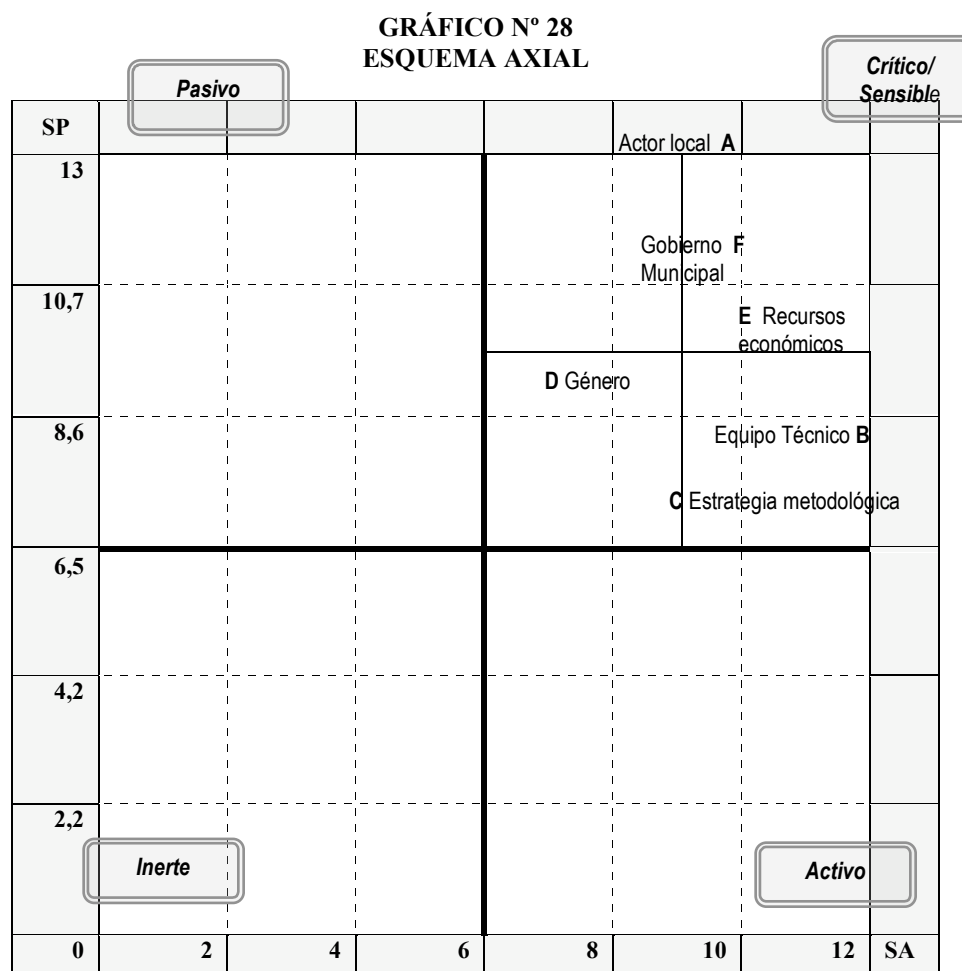
- ◆ Género tiene influencia muy débil sobre la metodología, tienen una relación limitada porque los técnicos deben enfatizar una participación equitativa durante el ciclo del proyecto, además de ser una característica de la metodología.

Existe influencia débil entre la estrategia metodológica y los recursos económicos, porque la metodología es un paquete diseñado por personal de ATICA, aplicado en las comunidades por personal capacitado, la forma que los talleres han sido realizados puede guiar la forma y monto de contribución al proyecto de las partes.

La influencia del GM es muy débil, en cambio la influencia de la metodología hacia el GM es débil. El personal del GM conoce la metodología ED, pero no es la única que utilizan para la planificación de proyectos. En este caso, las comunidades y el GM, se rigen a la utilización de ED porque es uno de los requisitos para que ATICA pueda co-financiar el proyecto, desde el diseño hasta la ejecución.

Finalmente, los resultados de las sumas pasiva y activa de la matriz de influencia se trasladan al esquema axial, los factores se ubican en los diferentes cuadrantes que reflejan la intensidad relativa de influencia.

Todos los factores se encuentran en el cuadrante sensible/crítico, siendo un sistema dinámico con diferente intensidad de influencia entre y sobre ellos. Para que el análisis de los factores sea más sólido, el cuadrante activo/sensible se ha sub dividido, creándose un pequeño esquema axial con una reubicación de los factores.



Fuente: Elaboración en base a datos de la matriz de influencia

- ◆ El actor local es el más sensible de todos los factores, un cambio de actitud de los mismos en el proceso del proyecto pueden darse algunos cambios en los demás, de carácter similar el GM y los recursos económicos tienen influencia sobre otros pero a vez reciben y los cambios que se producirían en ellos puede tener consecuencias posteriores. Las “buenas” relaciones entre el GM y los beneficiarios son importantes para el buen desarrollo del proyecto.
- ◆ El rol que tiene el equipo técnico es importante, porque al ser un proyecto bastante técnico el trabajo que desempeñe en el campo puede llevar al éxito o fracaso del proyecto, que en la actualidad se encuentra en ejecución.

### E. Análisis de participación social en el ciclo del proyecto

El análisis de participación social, ha utilizado la herramienta CsSs del SAS<sup>2</sup>, que describe las características de los factores principales en el ciclo del proyecto manifestados por los actores en el panorama del sistema anterior, se realizó llenó la matriz de en base las características identificadas

para los constructos, posteriormente se introdujo los datos en el software REP VI y los resultados se presentan en los gráficos siguientes.

**CUADRO N° 10**  
**DESCRIPCIÓN DE LAS CONSTRUCCIONES SOCIALES**

Constructo	Descripción
Social (1)	Característica del actor
Técnico (5)	
Externo (1)	Distingue al actor por el lugar de residencia
Local (5)	
Participativo (1)	Participación del actor en los procesos durante el ciclo del proyecto
Excluyente (5)	
Accesible (1)	Abierto para dialogar con los demás actores
Inaccesible (5)	
Permanente (1)	Su permanencia en el área de influencia del proyecto
Intermitente (5)	

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 29**



Fuente: Elaboración en base a datos recolectados en sondeo a los actores

- El actor local, es local y social porque es habitante permanente del área de acción, busca que en su participación exista equidad de género y ser accesibles a las sugerencias de los demás actores. Por el contrario, el equipo técnico es externo, PURISANA ha sido contratada a través de un Concurso de Licitación de Proyectos, en algunas ocasiones han tomado “decisiones técnicas” respecto al proyecto excluyendo a los beneficiarios, al margen de esos “momentos” son accesibles con los demás actores.
- La metodología es externa porque fue diseñada por profesionales de ATICA, los técnicos que facilitan los talleres son capacitados, operativamente pretende sea participativa. Los oferentes que dirigen los talleres de Profundización han sido capacitados.



- El GM, se considera local porque ha sido elegido por la población del municipio, no todas las autoridades pertenecen a las comunidades del área de acción del proyecto pero son “originarios” de Sacabamba. Como institución el trabajo que desempeña en el proyecto es más técnico además, son accesibles a las sugerencias de los otros actores, en especial si éstas son constructivas para el proyecto.

Las similitudes encontradas a las construcciones sociales se reflejan en el siguiente gráfico:

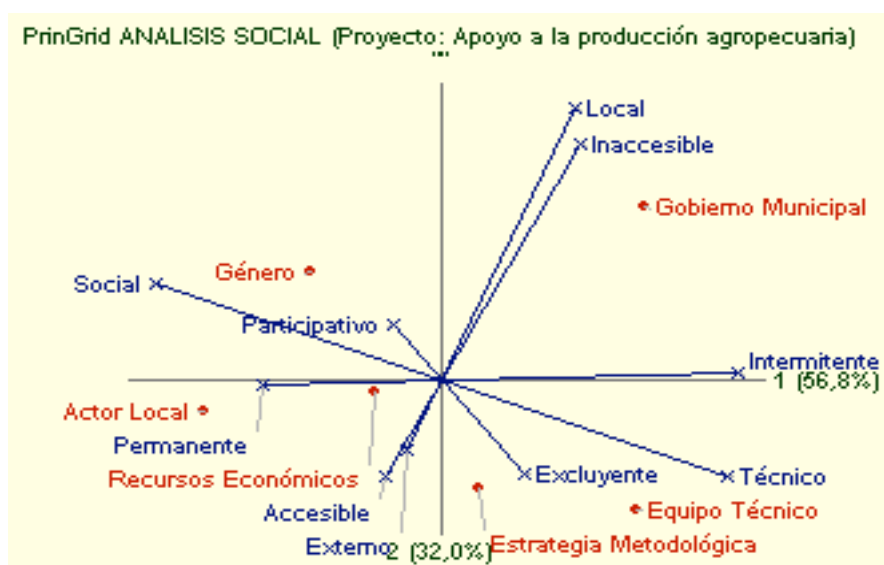
**GRÁFICO N° 30**  
**DIFERENCIAS Y SIMILITUDES**



Fuente: Elaboración en base a datos recolectados en sondeo a los actores

- El actor local y género tienen 80% de similitud. La participación equitativa entre los varones y las mujeres se resume con el término: género. Su participación en el proyecto es de carácter social, son habitantes de la zona por tanto, son locales y permanentes.
- Entre el equipo técnico y la estrategia metodológica existe 77% de similitud, ambos elementos tienen como característica el ser externos y de carácter técnico. El equipo técnico conoce el procedimiento operativo del ED, ellos permanecerán en la zona el tiempo dure la ejecución y la metodología se utilizará en el proyecto.
- El GM tiene 60% de dispersión. Se considera local porque ha sido elegido por la población de las comunidades y atiende las demandas del resto de las comunidades asentadas en la jurisdicción, su trabajo es más técnico.

**GRÁFICO N° 31**  
**UBICACIÓN EN EL ESPECTRO DE VALORACIONES: GOBIERNO MUNICIPAL**



- ▶ Cuadrantes superior e inferior izquierdo: el actor local (varón-mujer) a través de su conocimiento local, participa permanentemente durante el proceso del proyecto, su contraparte al proyecto es valorado. Ellos conocen sus necesidades, además de los cambios naturales de la zona que puedan influir en el desarrollo del proyecto.
- ▶ Cuadrante superior derecho: el GM es local porque ha sido elegido por la población del municipio que son parte de ellos las comunidades de Chaupicollo Alto y Bajo. Por su condición de GM, en algunos períodos se portó un poco inaccesible porque no puede tomar decisiones técnicas sino consultar con los técnicos de PURISANA, además que su intervención se focaliza a la supervisión técnica a través de informes y participación en los talleres de SAC y su aporte económico.
- ▶ Cuadrantes inferior centro: el equipo técnico conoce la metodológica utilizada en el proyecto. La metodología utilizada ha sido poco excluyente porque, los facilitadores han sido capacitados por el personal de ATICA. El equipo técnico como la estrategia metodológica han sido externos e intermitentes, tanto el personal técnico permanece en la zona durante la ejecución del proyecto como la metodología empleada.

## CONCLUSIONES

En el trabajo de investigación: “Experiencias municipales de participación en la gestión de proyectos de desarrollo” se han expuesto dos proyectos ubicados en diferentes contextos; cada uno diseñado, ejecutado y monitoreado utilizando metodologías participativas con sus propias características; por una parte: **Planificación Participativa Municipal**, diseñada por las instancias del Gobierno Estatal y, por el otro **Enfoque Basado en la Demanda**, elaborado por ATICA.

Con el análisis desarrollado en el capítulo anterior, se ha cumplido con los objetivos de la investigación y las conclusiones sirven de “modelo” para identificar procesos de participación durante la gestión de proyectos de desarrollo en diferentes contextos y metodologías.

**La participación de los actores en la gestión de proyectos se refleja en diferentes niveles, desde la identificación de la demanda hasta su culminación, que se manifiesta a través del diálogo<sup>54</sup> proactivo y sinérgico entre las partes, logrando establecer relaciones de integración e intercambio de conocimiento<sup>55</sup> de las partes.**

En el proyecto: “Construcción de muros defensivos” en el municipio de Tacopaya, la participación de los actores sociales se dio con carácter proactivo y sinérgico entre el grupo meta y el GM, en especial en los momentos de identificación y ejecución del proyecto, a pesar que éste tenía características enteramente técnicas.

Al contrario, en el proyecto “Apoyo a la producción en las comunidades de Chaupicollo Alto y Bajo”, el intercambio de conocimiento entre los actores ha sido casi imperceptible a pesar que el proyecto tiene características técnicas y sociales, a pesar del intento de los facilitadores de lograr el diálogo.

---

<sup>54</sup> La comunicación, no es un proceso sencillo, más aún donde participan una heterogeneidad de actores, porque ellos deben conocer y saber manejar sus interacciones verbales o escritas con el resto para que no se presenten malas interpretaciones (Donoso, 2005: 87).

<sup>55</sup> Coelho, describe el conocimiento local y externo de la siguiente manera: *...estamos constantemente observando y siendo observados. Para un extranjero que no es capaz de leer las señales de la estepa, todo está bajo control, y todo lo que ve son los caballos y los jinetes. Para nosotros, que hemos sido educados aquí, sabemos ver las yurtas, las casas circulares que se mezclan con el paisaje. sabemos leer lo que sucede, observando como se mueven y que dirección toman los jinetes; antiguamente, la supervivencia de la tribu dependía de esta capacidad, pues había enemigos, invasores y contrabandistas* (1995: 264).

**En la gestión de proyectos se distinguen relaciones<sup>56</sup> de dependencia o inferioridad - superioridad entre los actores.**

Ambos proyectos, trataron de establecer relaciones más horizontales entre los actores involucrados aunque las circunstancias y los roles establecidos no permitieron que se logre con tal propósito. Contrariamente con los obstáculos que se presentaron en el proceso, se logró cumplir con la mayoría de los objetivos expuestos en los proyectos presentados al GM para su inclusión en el POA.

Mientras que los actores locales / beneficiarios se consideran dependientes de la “ayuda” (económica y / o técnica) de las Agencias de Cooperación, éstos no logran visualizar en su totalidad el problema real del grupo meta, estableciéndose una relación de superioridad con los beneficiarios y también relaciones de dependencia técnica y económica.

El GM, como institución es importante y tiene poder de decisión, la relación que mantiene con los beneficiarios es de superioridad y dependencia. En gran medida, la ejecución del proyecto depende del GM ya sea como contraparte técnica / económica como Institucional para efectuar las gestiones pertinentes con terceros para que el proyecto se concrete y así satisfacer la demanda del grupo meta.

**Al momento de reconstruir el conocimiento local (propio de los actores sociales) en el proyecto se percibe que son más aportes masculinos que femeninos, sin embargo con el transcurso de los años se ha incrementado la presencia de la mujer en algunos niveles de toma de decisión, proporcionalmente menor a la del varón.**

En las últimas décadas, la participación de la mujer se ha incrementado en diferentes espacios, revalorizando su conocimiento y participación en la toma de decisiones; el nuevo modelo de familia, los niveles de empobrecimiento y aspiraciones de las propias mujeres que buscan desarrollar sus capacidades en otros campos como: el laboral, académico y político. Además que, los derechos de la mujer, son reconocidos por distintas leyes que buscan una mayor inclusión y su bienestar social.

---

<sup>56</sup> Las relaciones que aparecen en la vida cotidiana en base a los contactos determinados por el lugar de trabajo, pueden ser distinguidas en dos grupos: relaciones basadas en la igualdad y desigualdad. Las relaciones de desigualdad pueden tratarse de relaciones de dependencia o de inferioridad-superioridad, las últimas son relaciones de desigualdad social (Heller, 1998: 360-361).

En el área rural, y específicamente en las áreas de influencia de los proyectos estudiados, la mujer juega un rol importante, entre las muchas causas, la migración masculina, la falta de condiciones favorables para la producción agrícola a “dejado” a la mujer como jefe de familia a cargo de todas las actividades productivas y reproductivas. Sin embargo, su aporte y participación en la gestión del proyecto es relegada a segundo término.

**Los proyectos de desarrollo, son construcciones colaborativas y al mismo tiempo “imposiciones” técnicas de la contraparte externa.**

Los proyectos contruidos colaborativamente entre los actores beneficiarios y técnicos del GM o la Institución encargada de dirigir el proceso se visualiza a través de la participación de los actores involucrados. Los aportes de cada uno de ellos al proyecto se refleja en los productos obtenidos, no obstante la mayoría de estos proyectos demandados están enfocados a la “sobrevivencia” del grupo beneficiario, por desastres naturales u otros factores ajenos que no pueden ser controlados por los mismos. Los proyectos que se consideran imposiciones técnicas están “camuflados” por los técnicos-facilitadores durante la identificación y planificación participativa y en todo el ciclo del proyecto, puesto que los técnicos al igual que las Agencias Cooperantes / ONG tienen identificado el “qué” y “cómo” se quiere realizar desde el momento de la identificación de la demanda, el proceso está dirigido hacia el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de las Agencias de Cooperación pero, con carácter participativo del grupo meta.

Los actores locales paulatinamente, toman conciencia que los proyectos solicitados deben satisfacer sus demandas y requerimientos reales, además de un mayor involucramiento en todo el proceso porque se convierten en responsables de la sostenibilidad del proyecto, adaptándose a los cambios que surgen con la finalización y lograr que éste tenga continuidad con sus propios medios, de esta manera construir el desarrollo<sup>57</sup> de su comunidad, región o municipio.

En el primer caso, el proyecto ha sido enfocado a la “sobrevivencia”. Con la construcción de muros defensivos para la recuperación de suelos, los beneficiarios tienen la posibilidad de sembrar diferentes cultivos propios de la zona, ayudando a que su seguridad alimentaria mejore. En todo el proceso del proyecto, tanto el GM como el grupo meta han mantenido relaciones de cooperación

---

<sup>57</sup> Desarrollo se entiende como un sistema dinámico, cuyos elementos ejercen relaciones de interacción y mutua dependencia, además como la realización de su potencialidad, cambiar de un estado a otro mejor. ESTEVA, en el: **Diccionario del Desarrollo (1995)** reflexiona sobre sus conceptos, connotaciones semánticas y aplicaciones del término.

además que, entre las competencias del GM es velar por el bienestar de la población de su jurisdicción. En el segundo caso, las relaciones que mantuvieron fueron de colaboración entre los beneficiarios y facilitadores de ATICA, porque a través de la Profundización de la Demanda los actores locales priorizaron sus necesidades que fueron reflejadas en la HICA del diseño del Proyecto, y posteriormente en el proyecto ejecutado.

**Con el modelo metodológico sistémico y sus herramientas, se concibe al proyecto en su totalidad. Las etapas / fases del ciclo del proyecto al estar articuladas entre sí, con su propia dinámica y complejidad permiten develar la participación de los actores sociales desde su perspectiva y conocimiento local.**

**La estrategia metodológica que se utiliza en la gestión de proyectos, determina su trayectoria y llega a influir en la participación de los actores y los resultados a obtenerse.**

Las metodologías participativas de planificación buscan recuperar las demandas de los actores a partir de sus necesidades reales, éstas pueden ser dirigidas por los facilitadores en el momento de la identificación como en el avance del proyecto. Las metodológicas participativas son de gran utilidad en todo el proceso del ciclo del proyecto, esto si es manejada por un equipo técnico capacitado y que estén familiarizados con la metodología, y utilizar la misma a escala móvil (modificar el proceso de acuerdo a la situación que se presente), porque el: *uso de metodologías participativas permite que coincidan las necesidades del grupo meta con los objetivos del investigador*<sup>58</sup>.

Entre los requerimientos de las Agencias de Cooperación para financiar proyectos, es el uso de una determinada metodología durante el proceso del proyecto, sin embargo otras son más flexibles, pero enfatizan que el proceso de planificación sea altamente participativo y exista equidad de género en los actores locales.

En la Planificación Participativa Municipal, los facilitadores que conocen y aplican la metodología son actores con características heterogéneas, varios de estos facilitadores son locales en su mayoría dirigentes de las comunidades que practican en su cotidianidad aprendiendo en la práctica. En cambio, en el modelo metodológico Enfoque Basado en la Demanda, los técnicos-facilitadores son

---

<sup>58</sup> Morros, pág. 5

capacitados para que apliquen la metodología en determinados momentos, la misma crea una cierta desconfianza entre los actores locales porque los facilitadores son externos a la comunidad.

El objetivo principal de ambas metodologías es la participación de los actores locales en la demanda de sus necesidades, considerando la importancia que se debe dar en los proyectos a la participación destacando la equidad de género.

**La aplicación de metodologías participativas en diferentes procesos, demanda de una mayor inversión de recursos económicos, humanos y el tiempo que implica el desarrollo de todo el proceso.**

Si bien, las Agencias de Cooperación exigen que la planificación y todo el proceso tengan carácter participativo, los costos económicos se incrementan. Se requiere de un equipo con más recursos humanos, movilización de logística y sobretodo de disponibilidad de tiempo del grupo meta y de los técnico-facilitadores.

En la realidad, la disponibilidad de tiempo de los actores para su participación en los talleres constituye una de las mayores limitantes para que el proceso sea enteramente participativo, y el empoderamiento del proyecto por parte del grupo meta no se consolida.

**Resumiendo:** Los proyectos son resultado de una lectura deficitaria de la realidad, porque los diagnósticos están enfocados a la identificación y análisis de los “problemas” que enfrentan las comunidades o municipios, y como consecuencia las propuestas *son una respuesta a la realidad negativa que crea un complejo de inferioridad y dependencia*<sup>59</sup>. Por tanto, la incorporación de metodologías participativas en los procesos de planificación facilita a los actores demanden de un empoderamiento que les posibiliten debatir y socializar sus demandas con terceros, logrando movilizar recursos económicos y técnicos en espacios de participación, además de lograr impactos a una mayor escala y recuperando su historia, conocimiento local resaltando la equidad de género. Además, que un proyecto perfectamente planificado con todos los detalles, pero realizado en gabinete no responde a las necesidades reales del grupo meta, porque no cuenta con un diagnóstico real en el que los beneficiarios detectan las falencias del mismo, en especial si los proyectos son enteramente técnicos.

---

<sup>59</sup> ACEDI, 2006:15

La Sociología cada día se especializa en diferentes temáticas o se van complementando unas a otras, en este caso la Investigación se basó en la teoría: **Sociología De y Para el Actor**, que enfatiza el rol del actor local en la recuperación y valoración de su conocimiento y con ello la búsqueda y construcción de su desarrollo individual y colectivo.

De esta manera, el aporte a la Sociología se da en el área metodológica, a través de la implementación de metodologías participativas en el campo de investigación académica, con ello se logra visualizar “el tras fondo” de procesos a partir del conocimiento de los actores. A pesar que, las herramientas metodológicas sean tecnológicamente sofisticadas, como Constructos Sociales, el Rep IV y otras herramientas del SAS<sup>2</sup> que buscan recuperar y valorar el conocimiento local de los actores de forma individual y/o colectiva, requieren como pilar fundamental la participación de los actores: hombres y mujeres. Asimismo, las herramientas puedan ser aplicadas por los facilitadores a escala móvil es decir, utilizando y modificando el instrumento de acuerdo a la situación en que se encuentren, pudiendo aplicarse la misma en un taller con científico-académicos o con agricultores en el área rural.

### **Algunas consideraciones**

Debido que, el trabajo de investigación consideró una mínima muestra de la infinidad de proyectos de desarrollo ejecutados o que se encuentren se ejecución en el territorio boliviano, se considera algunos aspectos a ser tomados en cuenta durante el ciclo del proyecto:

- Durante los diferentes procesos de la cotidianidad, se debe destacar el aporte de los actores sociales con equidad de género.
- El monitoreo en el proyecto debe efectuarse desde la identificación y diseño del proyecto, y no solamente durante la ejecución, esto para que se de mayor autenticidad a la demanda y a los productos logrados.
- Aunque, los proyectos sean enteramente técnicos, es importante considerar el conocimiento local de los actores sociales para lograr el empoderamiento del mismo.
- El apoyo financiero/técnico de las Agencias de Cooperación, ONG para la ejecución de proyectos -en especial en el área rural- deben dejar de ser percibidos por los actores locales y por los mismos como una ayuda asistencialista que les va a permitir solucionar sus problemas



mientras dure el proyecto, sino como un apoyo que les permitirá identificar sus potencialidades en el municipio/región para lograr su desarrollo y éste sea sostenible.

## BIBLIOGRAFÍA

ACEDI – CA (2006). **Guía conceptual. Ruta Metodológica para el Desarrollo.** s / e.

ALHAMA, Rafael, ALONSO, Francisco & Otros (2004). **Nuevas formas organizativas.** La Habana: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba. Cuba. Págs.: 73-88.

ANTEZANA, Fernando (2003). *De la democratización del poder.* En: Entre la seguridad alimentaria nutricional y la gestión local. La experiencia de PROSANA en las provincias de Arque, Bolívar y Tapacari. Cochabamba: PROSANA - GTZ.

ATICA (2002a). **Demanda calificada. Nota conceptual 1.** Cochabamba: COSUDE.

ATICA (2002b). **Hipótesis campesina. Nota conceptual 2.** Cochabamba: COSUDE.

ATICA (2002c). **Satisfacción al cliente. Nota conceptual 3.** Cochabamba: COSUDE.

ATICA (2002d). **Demandas tecnológicas campesinas, proyectos municipales productivos y evaluación de la oferta. Cuaderno de sistematización N° 4.** Cochabamba: COSUDE.

ATICA (2003). **Gestión de proyectos productivos con manejo sostenible de recursos naturales en el ámbito municipal de Bolivia. Lecciones aprendidas del Programa ATICA Primera Fase 1999-2002. Cuaderno de sistematización N° 8.** Cochabamba: COSUDE.

CHEVALIER, Jacques ; BUCKLES, Daniel (2007). **Sistema de análisis social** Ottawa: Carleton University, [www.sas2.net](http://www.sas2.net).

COELHO, Paulo (2005). **El Zahir.** Barcelona: Planeta.

DRMD/DO Consultores (2003). **Capacitación y coordinación para proyectos de seguridad alimentaria. Una experiencia didáctica.** La Paz: COSV - COOPI – UE

EQUIPO DDPC (2000). **Ciclo de gestión municipal participativa. Guía para facilitadores.** La Paz: Canelas. Vol. 2.

ESCOBAR, Arturo. *Planificación.* En: Diccionario del desarrollo. Una guía del conocimiento como poder. Perú: PRATEC. Págs. 216 – 234.

ESTEVA, Gustavo (1996). *Desarrollo.* En: Diccionario del desarrollo. Una guía del conocimiento como poder. Perú: PRATEC. Págs. 52 - 78.

GAINES, Brian & L G SHAW, Mildred (2004). *Rep IV. Manual for Personal Version 1.00.* En: Sistema de Análisis Social 4.1. Ottawa: Carleton University.

GRUNDMANN, Gesa & STAHL, Joachim (2002). **Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo.** Quito: Ebya – Yala.

HELLER, Agnes (1998). **Sociología de la vida cotidiana.** Barcelona: Península; Trad. JF. Yvars y Péres Nadal, 5º edic. Págs.: 359-403.

- HEUSSEN, Hejo (1997). **SINFONIA**. Berlín: Denkmodell Dialog Desing.
- HONORABLE ALCALDÍA DE SACABAMBA (1999). **Plan de Desarrollo Municipal de Sacabamba 1999-2003**. Elaborado por CIPCA.
- HONORABLE ALCALDÍA DE SACABAMBA (2003). **Ajuste al Plan de Desarrollo Municipal de Sacabamba 2003-2007**. Elaborado por Candia Consultora.
- HONORABLE ALCALDÍA DE SACABAMBA (2003). **Programa Operativo Anual de Sacabamba**
- HONORABLE ALCALDÍA DE TACOPAYA (1996). **Ajuste al Plan de Desarrollo Municipal Tacopaya: 1996-2001**. Elaborado por CEDIR.
- HONORABLE ALCALDÍA DE TACOPAYA (2002). **Plan de Desarrollo Municipal 2002-2006**.
- HONORABLE ALCALDÍA DE TACOPAYA (2002). **Proyecto Construcción de Muros defensivos en la comunidad de Siquipampa Grande**.
- HONORABLE ALCALDÍA DE TACOPAYA (2003). **Plan Operativo Anual de Tacopaya 2003**.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (1999). **Bolivia. Atlas estadístico de Municipios**. La Paz: COSUDE.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (2002). **Cochabamba. Base de datos censo nacional de población y vivienda 2001. Beyond 2020**. La Paz: INE-UNFPA
- JUNTERMANN, GERD & CAJAS, Edmundo (1996). **Técnicas apropiadas de gestión de proyectos**. Berlín: DSE.
- LEWIS, James P. (1995). **Guía práctica para la gestión de proyectos eficiente**. Barcelona: Ediciones S.
- MERCADO, David & HEUSSEN, Hejo (1997). **Carácter de los sistemas complejos**. Urubamba: DSE / ARARIWA
- MERCADO, David (2002). **Estado de la cuestión: Municipio Productivo**. Cochabamba, s/e
- MERCADO, David (2003). **Principios, modelos y herramientas para el desarrollo organizacional. Selección de textos conceptuales y metodológicos**. Cochabamba s / e.
- MINISTERIO DE DESARROLLO SOSTENIBLE – MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO (1997). **Sistema de Planificación. Norma de la Planificación Participativa Municipal SISPLAN**. La Paz: PDCR II.
- MINISTERIO DE DESARROLLO SOSTENIBLE – MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO (2005). **El Ordenamiento Territorial en Bolivia**. La Paz: MDS y Vice-Ministerio de Planificación y Ordenamiento Territorial. Versión Digital.
- MONTECINOS, José Alfredo (1999). **Proyecto de investigación – validación de los conceptos y metodologías sobre desarrollo sostenible en Los Andes del Proyecto de riego y conservación de suelos en Sacabamba**. Proyecto de Tesis de Licenciatura en Sociología. Cochabamba: CISO –

UMSS.

MORROS, María Elena. **Metodología de investigación participativa. Experiencias de un proyecto local.** Texto completo en: <http://200.109.120.2/mm/ats/morros.html>

MÜLLER & ASOC. (2005). **Estadísticas socio-económicas 2004.** Santa Cruz: Müller & Asoc.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN FAO (s/f). **Comunicación para el desarrollo rural. Para mejorar la planificación, participación y capacitación.**

OVALLE, Isadora & MARCHANT, Loreto (2005). *Diversidad Cultural y Desarrollo Organizacional.* Texto completo en: [www.eumed.net/libros/2005](http://www.eumed.net/libros/2005). Págs. 75-85

PERES ARENAS, José Antonio (1997). **El proceso de planificación en Bolivia en la construcción de políticas públicas 1978 – 1997. Avances y percepciones.** La Paz: MDSMA.

PNUD (2004). **Índice de desarrollo humano en los municipios de Bolivia. Una publicación del informe nacional de desarrollo humano 2004.** La Paz: PNUD.

PURISANA & LA YUNTA S.R.L. (2002). **Proyecto Apoyo a la producción agropecuaria en las comunidades de Chaupicollo Alto y Bajo.**

RAHNEMA, Majad (1996). *Participación.* En: Diccionario del desarrollo. Una guía del conocimiento como poder. Perú: PRATEC. Págs. 194 - 215

RODRÍGUEZ ROCA María Hilda (1999). *Desarrollo rural y organizaciones no gubernamentales.* En: Desarrollo y nueva ruralidad en Bolivia. Cochabamba: PROMEC-UMSS-WAU. Pág. 141 -179.

SKEWES, Juan Carlos (2004). **Conocimiento Científico y Conocimiento Local. Lo que las Universidades no saben acerca de lo que los actores locales saben.** Santiago: Universidad de Chile

TERRE DES HOMMES – HOLANDA (2002). **Reflexiones sobre planificación y sistematización.** Cochabamba: TDH.

UZEDA, Andrés (2005). **Conocimiento y tradición: una discusión sobre aspectos culturales del conocimiento.** Cochabamba: IESE UMSS.

VALAREZO, Galo Ramón (s/f). *Metodologías participativas: El estado de la cuestión en América Latina.* En: Bosques, Árboles y Comunidades Rurales, N° 25.

VILLAVICENCIO, Rodrigo & CHAVEZ, Sandro (2000). **Aplicando desarrollo participativo de tecnologías DPT.** Lima: Centro Ideas.

ZIMMERMAN, Arthur & ENGLER, Marcus (1997). **Seguimiento de Procesos. Una ayuda para proyectos.** Berlín: KEK CDC Consultants.

## **DOCUMENTOS LEGISLATIVOS**

**Ley Orgánica de Municipalidades.** Ley del 10 de enero de 1985. La Paz: Serrano.

**FAM (2005). Compendio Normativo sobre Descentralización:**

**Ley de Participación Popular N° 1551.** La Paz: 20 de abril de 1994.

**Ley de Descentralización Administrativa N° 1654** de 28 de julio de 1995.

**Ley Orgánica de Municipalidades N° 2028,** La Paz: 28 de octubre de 1999.

**Ley del Diálogo Nacional 2000 N° 2235** de 31 de julio de 2001.

**Reglamento de las Organizaciones Territoriales de Base.** DS N° 23858 de 9 de septiembre de 1994.

## **WEB GRAFÍA**

[www.sas-pm.com/](http://www.sas-pm.com/)

[www.repgrip.com/SAS](http://www.repgrip.com/SAS)

[www.sctsystemic.com](http://www.sctsystemic.com)

[www.virtual.unal.edu/cursos](http://www.virtual.unal.edu/cursos)

[www.unpd.ni.org](http://www.unpd.ni.org)

[www.nssd.net/country/Bolivia/estado.htm](http://www.nssd.net/country/Bolivia/estado.htm)

[www.eumed.net/libros/2005](http://www.eumed.net/libros/2005)

[www.alianzascampesinas.org/atical.html](http://www.alianzascampesinas.org/atical.html)

<http://200.109.120.2/mm/ats/morros.html>

## **ENTREVISTAS:**

ARANCIBIA, Jaime. Técnico de PURISANA. Septiembre 2004

FELIPE, Erasmo – Dirigente de la Comunidad de Siquipampa Grande. Julio 2004

LOZANO, Jorge. ATICA. Julio 2004

PACHECO, Alfredo. Técnico Alcaldía de Sacabamba. Septiembre 2004

SCHNEIDER, Jhonny. Técnico Alcaldía de Tacopaya. Julio 2004

SORIA, Valentino. Beneficiario Comunidad de Chaupicollo Alto, agosto 2004

CHOQUETIJLLA, Fortunata. Directora PURISANA. Septiembre 2004

## **TALLER:**

Taller Enfoque de Demandas en el Desarrollo Rural. La Paz, 21 – 23 de julio 2004, organizado por PROSUKO.

Taller con beneficiarios en Siquipampa Grande, 10 de julio 2004

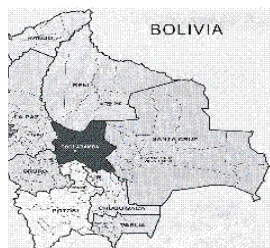
Taller con beneficiarios en Chaupicollo Alto, septiembre 2004

# ANEXOS

## Anexo I.

## MAPA DE UBICACIÓN:





## MUNICIPIO SACABAMBA

